

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**



**UN MODELO DE DESARROLLO DE TDT EN  
ESPAÑA SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA: VEO  
TELEVISIÓN.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**  
**PRESENTADA POR**

**María Ángeles Martín Pérez**

Bajo la dirección del doctor

Hipólito Vivar Zurita

**Madrid, 2010**

**ISBN: 978-84-693-8353-7**

**© María Ángeles Martín Pérez, 2010**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**



**UN MODELO DE DESARROLLO DE TDT EN  
ESPAÑA SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA:  
VEO TELEVISIÓN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**M<sup>a</sup> Ángeles Martín Pérez**

**Bajo la dirección del Doctor:**

**Hipólito Vivar Zurita**

**Madrid, 2010**





**M<sup>a</sup> ÁNGELES MARTÍN PÉREZ**

**UN MODELO DE DESARROLLO DE TDT EN  
ESPAÑA SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA:  
VEO TELEVISIÓN**

**TESIS DOCTORAL**

**DIRECTOR: DR. HIPÓLITO VIVAR ZURITA  
CATEDRÁTICO DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN  
AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD I**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**

**Madrid, 2010**



“En televisión todo lo que vemos está en las formas, pero todo lo bueno de sus programas viene del trabajo y el estudio de quienes la hacen, porque en esto no todo está inventado y tal y como van las cosas cada vez hay menor espacio para la casualidad y la improvisación” (Lorenzo Vilches).

A los que me acompañaron y ayudaron durante esta carrera de fondo.



## **PALABRAS CLAVE**

Medios de comunicación, Empresa audiovisual, Televisión Digital Terrestre, España, Historia, Tecnología, Regulación, Programación, Audiencia, Publicidad.

## **RESUMEN**

La transición de la radiodifusión analógica a la digital es un proceso complejo con implicaciones económicas y sociales que van más allá de una mera migración técnica y en la que intervienen numerosos agentes. En él, se posibilita la entrada de nuevos operadores, algunos de los cuales, como Veo Televisión, se caracterizan por tener naturaleza exclusivamente digital, no poder emitir en analógico durante el periodo de transición y desarrollar un modelo de negocio sin experiencia previa en el mercado televisivo.

Las acciones de posicionamiento estratégico desarrolladas por Veo Televisión hasta el “*switchover*”, o cese definitivo de emisiones analógicas, podrán determinar su viabilidad en un escenario digital cada vez más competitivo.



## ÍNDICE

<b>PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
 <b>INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	 <b>1</b>
1. Justificación del estudio.....	3
2. Objeto del estudio.....	5
3. Preguntas de la investigación.....	6
4. Hipótesis de la investigación.....	6
5. Objetivos de la investigación.....	7
6. Metodología de la investigación.....	8
6.1. Método del Estudio de Caso.....	10
6.2. Método Delphi.....	11
6.3. Método DAFO.....	16
7. Fuentes bibliográficas.....	18
8. Estructura de la investigación.....	19
 <b>PRIMERA PARTE: ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LA TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE EN ESPAÑA.....</b>	 <b>23</b>
1. Evolución de la oferta televisiva.....	25
1.1. Acercamiento a la historia de la televisión.....	25
1.2. El desarrollo tecnológico a disposición del crecimiento de la competencia.....	31
1.2.1. Tecnologías de transmisión de televisión digital.....	31
1.2.1.1. La televisión digital a través del satélite.....	32
1.2.1.2. La televisión digital a través del cable óptico.....	34
1.2.1.3. La televisión digital a través de línea telefónica (ADSL).....	37
1.2.1.4. La televisión digital a través de ondas hertzianas.....	40
1.2.1.5. Comparativa de las tecnologías de transmisión de televisión digital.....	43
2. ¿Qué es la TDT?.....	47
2.1. Televisión, digital, terrestre.....	47
2.1.1. Optimización del uso del espectro radioeléctrico.....	48
2.1.2. Fomento de los agentes relacionados con la industria audiovisual.....	50
2.2. Ventajas de la TDT.....	50
2.2.1. Mayor número de canales.....	51
2.2.1.1. Operadores de cobertura nacional.....	52
2.2.1.1.1. Corporación RTVE.....	53
2.2.1.1.2. Veo Televisión S.A.....	55
2.2.1.1.3. Sociedad Gestora Net TV.....	56
2.2.1.1.4. Sogecable.....	57
2.2.1.1.5. Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta.....	58
2.2.1.1.6. Gestevisión Telecinco.....	59
2.2.1.1.7. Antena 3 Televisión.....	60
2.2.1.2. Escenario global de los operadores con cobertura nacional.....	62
2.2.2. Menores costes de implantación e instalación.....	65
2.2.3. Gratuidad.....	66
2.2.4. Interactividad.....	67
2.2.4.1. Servicios interactivos ofertados por los operadores nacionales.....	73
2.2.4.1.1. Corporación RTVE.....	73
2.2.4.1.2. Veo Televisión S.A.....	75
2.2.4.1.3. Sociedad Gestora Net TV.....	75
2.2.4.1.4. Sogecable.....	75
2.2.4.1.5. Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta.....	76



2.2.4.1.6. Gestevisión Telecinco.....	76
2.2.4.1.7. Antena 3 Televisión.....	77
2.2.5. Mejora de la calidad.....	77
2.2.6. Recepción móvil y portátil.....	78
2.2.7. Convergencia de la televisión digital.....	81
2.2.7.1. La Sociedad de la Información.....	83
<b>3. Ámbitos e indicadores de la transición a la TDT.....</b>	<b>89</b>
3.1. Cobertura de la TDT.....	89
3.2. Adaptación de antenas.....	94
3.3. Ventas de equipos TDT (Equipamiento).....	97
3.4. Penetración de la TDT.....	104
3.5. Audiencia de la TDT.....	110
3.6. Percepción de los ciudadanos respecto de la TDT.....	123
3.6.1. Estudios cualitativos.....	123
3.6.2. Estudios cuantitativos.....	125
3.6.2.1. Instituto <i>Ramdom</i> .....	126
3.6.2.2. <i>VIZEUM</i> .....	130
3.6.2.3. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.....	132
<b>4. El proceso de implantación de la TDT en España.....</b>	<b>135</b>
4.1. La TDT de pago como motor (1997-2003).....	136
4.1.1. Adjudicación de licencias a Quiero Televisión.....	140
4.1.2. Adjudicación de licencias a operadores existentes.....	141
4.1.3. Adjudicación de licencias a nuevos radiodifusores.....	142
4.1.4. Balance del período 1997-2003.....	146
4.2. Del estancamiento al impulso (2004-2005).....	148
4.3. El camino hacia el cese de emisiones analógicas (2006-2009).....	154
4.3.1. Cese de las emisiones analógicas en la Fase I del PNT-TDT.....	158
4.3.2. Cese de las emisiones analógicas en la Fase II del PNT-TDT.....	163
4.3.3. Cese de las emisiones analógicas en la Fase III del PNT-TDT.....	165
4.3.4. Intensificación de la actividad regulatoria en 2009.....	167
4.3.4.1. Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones.....	167
4.3.4.2. Reforma de la financiación de la televisión pública.....	169
4.3.4.3. Regulación de la TDT de acceso condicional.....	175
4.3.4.4. El dividendo digital.....	181
4.3.4.5. Ley General de la Comunicación Audiovisual.....	185
4.3.4.6. Emisiones en alta definición.....	189
<b>5. Acciones de impulso y promoción de la TDT.....</b>	<b>195</b>
5.1. Organismos para el fomento de la implantación de la TDT.....	196
5.1.1. Comisión de Seguimiento de la Transición a la TDT y Foro Técnico de la Televisión Digital.....	196
5.1.2. Oficina Nacional de Transición a la TDT.....	197
5.1.3. Red.es y el Plan Avanza.....	198
5.1.4. Impulsa TDT.....	203
5.1.5. Otras iniciativas, grupos y foros.....	207
5.2. Proyectos para el adelanto del cese de las emisiones analógicas.....	208
5.2.1. Soria TDT.....	209
5.2.2. A Fonsagrada.....	213
5.3. Proyectos para el impulso de la TDT a través de servicios de valor añadido.....	214
5.3.1. Proyecto Micromercats, T-Govern y T-Personalización (Cataluña).....	216
5.3.2. Proyecto Actúa TV (Comunidad de Madrid).....	218
5.3.3. Proyecto Alcázar Digital TDT (Alcázar de San Juan, Cáceres).....	218
5.4. Proyecto para el desarrollo de TDT <i>Premium</i> (Proyecto TDT 2.0, Extremadura).....	220
5.5. Proyecto para la convergencia de internet y televisión (TDT.com).....	223
5.6. Proyectos para el desarrollo de la TDT de alta definición (TDT 3.0).....	225

5.7. Proyectos de promoción de la Televisión Digital Terrestre en movilidad.....	225
5.8. Campañas de comunicación para el impulso en la implantación de la TDT.....	227
5.8.1. Campañas de comunicación realizadas por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.....	227
5.8.2. Campañas de comunicación realizadas por Impulsa TDT.....	229
5.8.3. Campañas de comunicación realizadas por los radiodifusores.....	232
6. Reflexiones en torno al proceso de implantación de la TDT.....	233
<b>SEGUNDA PARTE: ESTUDIO PROSPECTIVO POR MEDIO DEL MÉTODO</b>	
<b>DELPHI.....</b>	<b>243</b>
1. Fases de aplicación del Método Delphi.....	245
1.1. Primera fase: definición de objetivos.....	245
1.2. Segunda fase: selección de expertos.....	246
1.3. Tercera fase: elaboración y lanzamiento de cuestionarios.....	253
1.4. Cuarta fase: análisis de los resultados.....	256
2. Presentación de los resultados.....	258
3. Interpretación de los resultados.....	299
<b>TERCERA PARTE: VEO TELEVISIÓN, TDT SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA...307</b>	
1. La gestión empresarial: el operador Veo Televisión, S.A.....	310
1.1. ¿Qué es Veo Televisión, S.A.?.....	311
1.1.1. Ficha empresarial y principales hitos.....	311
1.2. La composición accionarial en Veo Televisión, S.A.....	313
1.2.1. La creación de grupos de comunicación multimedia en España.....	313
1.2.2. La evolución de la participación accionarial en Veo Televisión, S.A.....	316
1.2.2.1. Primera y segunda etapa (2000-2007).....	317
1.2.2.2. Tercera etapa (2008-actualidad).....	320
1.3. El desarrollo estratégico de Veo Televisión, S.A.....	321
1.3.1. Primera etapa: 2000-2004.....	322
1.3.1.1. La viabilidad se apoya en la emisión en analógico.....	324
1.3.1.2. La modificación del Plan de Negocio.....	327
1.3.2. Segunda etapa: 2005-2007.....	328
1.3.2.1. La creación de SET en Veo y La Tienda en Veo.....	329
1.3.2.2. La gestión del ancho de banda del múltiplex.....	331
1.3.2.3. Balance segunda etapa.....	333
1.3.3. Tercera etapa: 2008-actualidad.....	333
1.4. La gestión económica de Veo Televisión, S.A.....	341
2. El modelo televisivo: la cadena Veo Televisión.....	345
2.1. ¿Qué es Veo Televisión?.....	345
2.2. La imagen corporativa de Veo Televisión.....	346
2.2.1. La identidad visual corporativa y su comunicación: el caso de Veo Televisión.....	347
2.2.1.1. Primera etapa: 2000-2004.....	350
2.2.1.2. Segunda etapa: 2005-2007.....	351
2.2.1.3. Tercera etapa: 2008-actualidad.....	354
2.3. La estrategia en contenidos y programación de Veo Televisión.....	363
2.3.1. Los contenidos.....	364
2.3.1.1. La elección del modelo: generalista, temático o segmentado.....	367
2.3.1.2. El tipo de producción: propia, ajena o externa.....	370
2.3.1.3. El género de los programas.....	374
2.3.2. La programación.....	382
2.3.2.1. Primera etapa: 2000-2004.....	385
2.3.2.2. Segunda etapa: 2005-2007.....	391
2.3.2.3. Tercera etapa: 2008-actualidad.....	402
2.3.3. Estudio cualitativo de los contenidos y la programación.....	414
2.4. La audiencia de Veo Televisión.....	419
2.5. La publicidad y las nuevas relaciones con los anunciantes.....	430

2.5.1. La crisis de inversión publicitaria en el medio televisión.....	431
2.5.2. Las nuevas formas de relacionarse con los anunciantes.....	436
2.5.2.1. Matizaciones en el caso de Veo Televisión.....	444
2.6. La estructura de recursos humanos de Veo Televisión.....	447
2.6.1. Primera etapa: 2000-2004.....	447
2.6.2. Segunda etapa: 2005-2007.....	449
2.6.2.1. La Dirección de Producción y Emisiones: estructura, funciones y relaciones....	454
2.6.3. Tercera etapa: 2008-actualidad.....	460
2.7. Características de la instalación técnica de Veo Televisión.....	461
2.7.1. Primera etapa: 2000-2004.....	462
2.7.2. Segunda etapa: 2005-2007.....	465
2.7.3. Tercera etapa: 2008-actualidad.....	471
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>477</b>
1. Reflexiones en torno al modelo de Veo Televisión tras la aplicación del Estudio de Caso.....	479
2. Exposición de conclusiones mediante el análisis estratégico a través de la Metodología DAFO.....	489
2.1 Análisis externo.....	489
2.1.1. El mercado. La televisión: oportunidades y amenazas.....	491
2.1.2. El sector. La televisión digital: oportunidades y amenazas.....	492
2.1.3. La competencia. La TDT: oportunidades y amenazas.....	493
2.1.4. El entorno: oportunidades y amenazas.....	496
2.2 Análisis interno.....	497
2.2.1. Organización empresarial: fortalezas y debilidades.....	498
2.2.2. Gestión económica: fortalezas y debilidades.....	500
2.2.3. Imagen corporativa: fortalezas y debilidades.....	501
2.2.4. Contenidos y programación: fortalezas y debilidades.....	502
2.2.5. Audiencia: fortalezas y debilidades.....	503
2.2.6. Publicidad: fortalezas y debilidades.....	504
2.2.7. Estructura de recursos humanos: fortalezas y debilidades.....	505
2.2.8. Tecnología: fortalezas y debilidades.....	505
2.3. Configuración de la matriz DAFO.....	506
2.4. Determinación de la estrategia.....	509
3. Comprobación de las hipótesis de investigación.....	511
4. Futuras líneas de investigación.....	515
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>517</b>
Libros y artículos.....	519
Informes y anuarios.....	530
Congresos y ponencias.....	536
Entrevistas en profundidad.....	540
Legislación.....	540
Revistas.....	546
Boletines de noticias.....	547
Páginas web.....	547
<b>ANEXOS.....</b>	<b>549</b>
ANEXO 1: Índice de abreviaturas.....	551
ANEXO 2: Glosario.....	553
ANEXO 3: Índice de gráficos.....	575
ANEXO 4: Carta invitación expertos (Método Delphi).....	581
ANEXO 5: Formulario para asignación código experto (Método Delphi).....	583
ANEXO 6: Modelo de cuestionario (Ronda 1) (Método Delphi).....	585





## **INTRODUCCIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**



## 1. Justificación del estudio

Poco más de medio siglo después de que en España se pudieran ver las primeras imágenes de televisión, el modelo de radiodifusión se encuentra inmerso en un importante proceso de transformación de repercusiones tecnológicas, sociales y económicas.

Uno de los factores que han motivado estos grandes cambios en el mercado televisivo es el nacimiento de la Televisión Digital Terrestre (TDT), tecnología de emisión de la señal digital de televisión a través de ondas hertzianas. El impulso de la TDT viene, a su vez, propiciado por varias necesidades: lograr el mejor aprovechamiento del espectro radioeléctrico (cuya escasez limita el número de canales de televisión), liberalizar el servicio público de radiodifusión, buscar mayores desarrollos a un modelo de televisión que se estaba agotando y acercar la Sociedad de la Información a, prácticamente, toda la población, con la consecuente reducción de la “brecha digital”<sup>1</sup>.

La Televisión Digital Terrestre ha favorecido el nacimiento de operadores de televisión y el aumento del número de canales (lo que algunos consideran una apertura hacia el pluralismo, otros un exceso de competencia y otros la continuación de la relación política-radiodifusión) y comporta una serie de mejoras (como la mayor calidad de imagen y sonido, la posibilidad de recepción móvil y portátil, el hecho de poder albergar servicios interactivos en las emisiones televisivas o de facilitar la convergencia multimedia), suponiendo unas alteraciones mínimas en los hábitos de consumo.

Sin embargo, estas virtudes no surgen con la digitalización de la televisión hertziana sino que simplemente se añan en esta tecnología, por primera vez, todas ellas y lo hacen de forma sencilla y gratuita. Salvando las distancias, y permitiendo una analogía al menos singular, de la misma manera que el director de cine D.W. Griffith tiene un papel destacado en la historia del cine, no por emplear por primera vez el primer plano, ni la transición a través de fundidos ni los movimientos de cámara ni siquiera el *flashback* sino por aunar y consolidar éstos y otros recursos que el lenguaje cinematográfico había desarrollado en los últimos años, la TDT también representa un momento de cambio fundamental en el modelo televisivo pero no por desarrollar aspectos novedosos sino por incorporar las novedades del panorama audiovisual en una sola tecnología. En palabras de Caballero (2007:171), “la TDT acentúa tendencias que ya existían abriendo un abanico de posibilidades en el sistema de difusión tradicional que hasta ahora permanecían vedadas en el universo analógico”. Es por ello que “la digitalización ha de ser entendida en el marco de esa evolución como una innovación técnica que viene a catalizar los procesos anteriores, a incentivar sus tendencias, a extremar y acelerar sus procesos” (BUSTAMANTE y ÁLVAREZ, 1999:27).

---

<sup>1</sup> La expresión “brecha digital” hace referencia a una serie de factores complejos determinantes del acceso de un individuo, grupo social, región o país a las tecnologías asociadas a la economía de la información así como a las capacitaciones educacionales necesarias para su aplicación óptima. Se refiere, pues, por un lado a la cuestión del acceso (vinculada a la disponibilidad y posibilidades económicas) y de la capacidad de utilización y, por otro, a que los servicios y aplicaciones que las tecnologías de la información y comunicación sean útiles y funcionales para las necesidades reales de los potenciales usuarios, además de resultar sostenibles en el tiempo (CARCELÉN *et al.*, 2006:29).



Por tanto, la Televisión Digital Terrestre no es una tecnología de emisión surgida de la noche a la mañana sino que es fruto de avances tecnológicos y sociales que dieron paso a diversas regulaciones publicadas desde finales de los noventa.

Gracias a estas regulaciones legislativas se convocaron licencias de explotación del servicio público de televisión que permitieron la entrada en el mercado televisivo a nuevos operadores, como Quiero Televisión, Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, Sociedad Gestora Net TV y Veo Televisión S.A., que, a través de la explotación de sus diversos canales, han intentando hacerse un hueco en los hogares, con mayor o menor éxito.

En la actualidad, dos de estos operadores, Sociedad Gestora Net TV y Veo Televisión S.A., son los únicos operadores terrestres de ámbito nacional que emiten exclusivamente en digital, característica que, con el cese definitivo de las emisiones televisivas analógicas fijado en España el 3 de abril de 2010, tendrán el resto de radiodifusores. Sin embargo, esto les ha podido conferir más inconvenientes que ventajas, puesto que se enfrentan a retos de gran magnitud basados en la necesidad de situarse en el panorama audiovisual sin experiencia previa en el mercado televisivo y emitiendo sólo a través de tecnología digital, escasamente extendida cuando ambos obtuvieron sus licencias.

La presente investigación elabora una amplia contextualización del desarrollo e implantación de la Televisión Digital Terrestre centrándose en el estudio de la estrategia de posicionamiento en el mercado audiovisual del operador Veo Televisión, S.A.

La obligatoriedad de migrar a esta tecnología digital de emisión, la proximidad del apagado analógico (*switchover*) y el que esto suponga que todos los canales de televisión comenzarán a competir en una supuesta igualdad de condiciones, justifican la necesidad de mostrar el escenario en el que desarrolla su actividad Veo Televisión. Para ello, es necesaria la realización de un profundo análisis de la situación, evolución e implantación de la Televisión Digital Terrestre en España hasta los momentos más cercanos al apagado analógico de abril de 2010 e incluso posteriores al apagado analógico, a través de ejercicios de prospección.

Por otro lado, el estudio de un operador que obtiene la quinta licencia otorgada a una entidad privada para emitir televisión terrestre de ámbito nacional en nuestro país (junto a la Sociedad Gestora Net TV, y después de Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco, Sogecable y Quiero Televisión), con unas condiciones que anteriormente no se habían dado (Quiero Televisión fue el primer radiodifusor con licencia sólo para televisión hertziana digital, pero a través de un modelo de pago) aunque, previsiblemente, serán similares a las que se indiquen en posteriores adjudicaciones de concesiones (independientemente de la cobertura), se hacía necesario para comprender el escenario televisivo próximo, su viabilidad y sostenibilidad.

La pertinencia de analizar dicho objeto de estudio y elaborar una tesis doctoral al respecto, radica en que, aunque existen estudios sobre la Televisión Digital Terrestre, la profundización teórica de la situación de Veo Televisión y sus peculiaridades como operador de televisión en España resulta de originalidad, puesto que no se han tratado previamente en ningún trabajo ni del ámbito público ni privado. Además, se intenta dar relevancia tanto a la teorización como a los procesos particulares de la producción

profesional, a veces obviados en las investigaciones españolas en ciencias de la información y comunicación. Por lo tanto, no se trata simplemente de un estudio descriptivo, sino también de un análisis en profundidad de un caso particular, sin olvidar el contexto en el que se produce y su situación comparativa con sus competidores. Todo ello permite buscar en el estudio utilidad tanto académica como profesional.

No obstante, si esta pretensión de utilidad no se produjera, el esfuerzo llevado a cabo en la realización de la investigación está compensado sobremanera al haber proporcionado a esta investigadora un aprendizaje académico, profesional y personal de incalculable valor, del mismo modo que ha permitido contactar con profesionales y expertos cuyas aportaciones y consejos siempre serán agradecidos.

## **2. Objeto del estudio**

El objeto de estudio de esta investigación es el modelo de negocio y la estrategia audiovisual llevada a cabo por el operador Veo Televisión, S.A. para lograr un posicionamiento en el mercado que le permita competir en similares condiciones que el resto de radiodifusores una vez se produzca el apagón analógico, en abril de 2010, y tener una cierta ventaja competitiva frente a los canales que surjan en el escenario digital.

La pretensión es analizar el panorama audiovisual actual y su constante transformación conociendo las virtudes y defectos de esta Televisión Digital Terrestre a través del caso práctico de una empresa de televisión que no ha emitido en ningún momento en analógico y cuyo recorrido puede servir de referencia para nuevas cadenas digitales e incluso para este mismo operador, al que el presente estudio podría ayudar a analizar y obtener conclusiones de la trayectoria seguida.

En este sentido, analizaremos tanto al radiodifusor como a la cadena Veo Televisión, ya que ésta supone la traducción a modelo televisivo del planteamiento empresarial seguido por el operador homónimo. Las estrategias televisivas que desarrolla en su restante ancho de banda serán estudiadas en tanto en cuanto suponen acciones de relevancia estratégica, pero siempre desde el punto de vista del operador y no del arrendatario del servicio.

Veo Televisión, S.A., obtiene la licencia de Televisión Digital Terrestre en el año 2000, pero hasta el relanzamiento de la TDT en noviembre de 2005 no comienza su consolidación como empresa audiovisual, empezando a emitir una señal propia (hasta esa fecha su actividad televisiva consistía en la reemisión de la señal de Expansión TV), que no consigue hacer llegar a los hogares a través de sistemas analógicos (realiza una petición a la Administración para, a través de una pequeña adaptación en los hogares, poder ser recibido en analógico, pero le fue denegada).

Por ello, y en función a los objetivos de este estudio, en él se abordan con profundidad el periodo comprendido entre el 30 de noviembre de 2005 y finales de 2009, sin olvidar ni la necesaria revisión de la etapa inicial del operador Veo Televisión, S.A. (en la que se fragua un modelo de negocio que posteriormente se declara inviable), a la que se efectuará un acercamiento más somero, ni el intento de reconocimiento de la

estrategia empresarial de cara al apagado analógico nacional y al escenario que le seguirá.

Se trata de aproximarse a un objeto de estudio que cambia día a día para adaptarse a un entorno en constante evolución, por lo que el paso del tiempo puede obligar a modificar en cualquier momento las líneas argumentales.

### **3. Preguntas de investigación**

Abordar eficazmente el estudio de una empresa en desarrollo dentro de un mercado, a su vez, en constante evolución, exige intentar resolver las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre en España?
- ¿Por qué se establece la tecnología digital como obligatoria, no sólo en España sino también en toda Europa, y qué beneficios supone?
- ¿Dentro de este mercado, qué papel tienen los nuevos operadores nacionales, como Veo Televisión?
- ¿Cuál es el modelo estratégico y de negocio de Veo Televisión?
- ¿Podría ser Veo Televisión una referencia en el nacimiento de otros canales digitales?
- ¿Es posible vaticinar el comportamiento del mercado en el escenario del post-apagado?

### **4. Hipótesis de la investigación**

Esta investigación parte de las siguientes hipótesis:

- a) En el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre surgen operadores de naturaleza exclusivamente digital. Entre los dos de ámbito nacional que tienen estas características, estudiaremos el caso de Veo Televisión, cuyo modelo estratégico busca conseguir una posición en el panorama televisivo que le otorgue notoriedad suficiente en el momento del cese de las emisiones analógicas.
- b) El posicionamiento en el mercado de la Televisión Digital Terrestre que tiene que llevar a cabo Veo Televisión es más complicado que el del resto de cadenas, nacidas al albor de otras analógicas, fundamentalmente porque no adquiere licencia para mantener emisiones en analógico y porque no tiene experiencia previa en televisión. Al serle denegada la posibilidad de emitir en analógico, y

ante las limitaciones de penetración de la TDT, asume contener su modelo de desarrollo en todos los aspectos.

- c) Ello obliga a que su Plan de Negocio se caracterice por la sobriedad de recursos, en todos los ámbitos relacionados con el negocio audiovisual: presupuesto, recursos técnicos, recursos humanos, contenidos, acceso a anunciantes, etc.
- d) La menor capacidad de inversión, el no ser una marca reconocida y en el mismo mercado que otras ofertas respaldadas por empresas consolidadas en el mercado televisivo, dificulta atraer al público.
- e) En este camino suplirá las carencias económicas con desarrollos creativos, tanto a la hora de captar anunciantes, crear programas, generar ingresos, etc. y la explotación de las marcas de comunicación cercanas a sus estructura empresarial ya posicionadas pero ajenas al sector televisivo (El Mundo, Marca, Expansión, Telva,...).

## **5. Objetivos de la investigación**

Este trabajo, que lleva por título: “Un modelo de desarrollo de TDT en España sin experiencia analógica: Veo Televisión”, tiene como objetivo principal describir y analizar el nacimiento y el desarrollo de Veo Televisión, cuya peculiaridad es que se trata de un operador que no tiene experiencia previa en televisión y que, además, carece de posibilidad de emitir en analógico, es decir, que su naturaleza es exclusivamente digital, característica que tendrán todos los canales de televisión en España a partir de abril de 2010.

Para ello, se examinarán las áreas fundamentales en el desarrollo de la actividad televisiva, sin olvidar el contexto en el que se encuentra en cada momento y que determina sus decisiones y se discernirá tanto el escenario futuro como si se trata de un modelo extrapolable.

El estudio de la situación de Veo Televisión, su actitud ante el reto de la Televisión Digital Terrestre y su relevancia dentro de ésta, supone comprender y conocer la situación de la televisión digital en España, desde su nacimiento hasta el día de hoy. Solo partiendo de ese marco imprescindible se puede comenzar el análisis de Veo Televisión, su nacimiento, estructura, modelo de negocio, estrategia empresarial, características tecnológicas y de recursos humanos, programación, audiencia, etc.

La consecución de estos objetivos conlleva necesariamente la delimitación de la investigación en varias direcciones:

- Por un lado, la acotación espacio-temporal del escenario. Se estudiará Veo Televisión y el contexto global de implantación de TDT en España de 2002 a

2009. Las fases anteriores y posteriores serán referenciadas aunque no analizadas en profundidad<sup>2</sup>.

- Por otro lado, la definición del punto de vista preponderante en el análisis. Se observará el escenario televisivo digital desde la óptica de los radiodifusores. A la hora de abordar la TDT en su conjunto este estudio se ocupará, prioritariamente, de la digitalización de la difusión de la señal hacia el usuario, aunque la digitalización afecte a todas las fases del proceso de comunicación, desde la creación hasta la posproducción y la difusión, con consecuencias señaladas en cada uno de estos escalones (BUSTAMANTE, 2008a:7). Durante el análisis de Veo Televisión, se buscará conocer la actividad estratégico-empresarial, para comprender cada una de las acciones realizadas. Todo ello, con la objetividad que posibilitan las técnicas de investigación empleadas.

## 6. Metodología de la investigación

Esta es una investigación empírica en la que, como mantuvo Yin<sup>3</sup>, se “estudia un fenómeno contemporáneo [nacimiento de un nuevo operador de televisión] dentro de su contexto de la vida real [Televisión Digital Terrestre], especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”.

La naturaleza de la presente memoria y las peculiaridades del objeto de estudio, Veo Televisión, una empresa que por su juventud no ha sido hasta el momento examinada en profundidad y que, además, emerge en un entorno dinámico y en evolución, han determinado la realización de un análisis cualitativo con el objetivo de “facilitar una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados, lo cual es especialmente cierto cuando se aborda un asunto nunca antes investigado” (WIMMER y DOMINICK, 1996:49).

Para efectuar una aproximación lo más certera posible hacia el objeto de estudio, se ha empleado un enfoque descriptivo y exploratorio apoyado en diversas metodologías de investigación y variados métodos de recogida de información. De esta forma, se obtendrá gran cantidad de información, que pueda proporcionar explicaciones válidas e intentar prever el escenario digital futuro en el que el objeto de estudio tendrá que competir.

La presente investigación recurre, por ello, a la triangulación metodológica haciendo uso de tres metodologías diferentes: el Método del Estudio de Caso, el Método Delphi y el Método DAFO. Con ello, se “refleja un intento de asegurar una comprensión

---

<sup>2</sup> Laura Caballero en su libro *TDT* (2007:18) sitúa el ámbito temporal de su estudio desde 1997, momento en el que Retevisión (por entonces todavía un Ente Público) realizó las primeras pruebas piloto con esta tecnología y en el que se mencionaba por primera vez en una Ley la TDT (Ley 66/97, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativa y del Orden Social).

<sup>3</sup> YIN, Robert K. (*Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.1994, p. 13), mencionado en YACUZZI, Enrique. *El Estudio de Caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*, p. 2. [En línea]. Universidad del CEMA, 2005. <<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>>

profunda del fenómeno en cuestión” y “agrega rigor, amplitud y profundidad a la investigación” (DENZIN y LINCOLN, 1994:2)<sup>4</sup>.

Según Berganza y Ruiz (2005:34), la triangulación metodológica refuerza la validez de los resultados llenando las posibles carencias o inconvenientes de los métodos empleados y permitiendo acceder a aspectos inaccesibles por un único método.

El origen del término “triangulación”, tal como se utiliza en las Ciencias Sociales, se encuentra en la propuesta de operacionalismo múltiple de Campbell y Fiske (1959), aunque fue Denzin (1970:301; 1978; 1994:214-215) quien amplió el significado de la triangulación aplicada a la investigación. Para Denzin (1970:26) cada método de investigación revela un aspecto diferente de la realidad empírica a estudiar, por lo que se deben utilizar múltiples métodos en una misma investigación<sup>5</sup>.

La combinación de métodos e investigadores en un mismo estudio puede permitir la superación de las deficiencias que poseen la observación de un solo investigador o/y la aplicación de una sola metodología (*ibid.*:300)<sup>6</sup> y la reducción de “los vacíos o lagunas informativas que todos los métodos, considerados individualmente, siempre tienen” (BERGANZA y RUIZ, 2005:34). De forma que “la complementación que dará lugar a la triangulación se hace necesaria en el planteamiento metodológico de muchas investigaciones por varias razones: bien porque es preciso acceder a áreas o aspectos de la realidad inaccesibles por un único método, bien porque hay que tener en cuenta distintos niveles de la realidad o bien porque es preciso captar diferentes tipos de unidades de análisis” (BERGANZA y RUIZ, 2005:34).

Ahora bien, según las necesidades de cada estudio será necesario recurrir a un tipo de triangulación apropiado. Denzin (1970:301) identificó cuatro clases de triangulación:

- Triangulación de datos: empleo de diversas fuentes de datos en un mismo estudio.
- Triangulación de investigadores: participación de diferentes investigadores o evaluadores en la realización de un mismo proyecto.
- Triangulación teórica: disposición de perspectivas múltiples para interpretar un conjunto determinado de datos.
- Triangulación metodológica: manejo de técnicas múltiples para estudiar un solo problema.

A las que Janesick (DENZIN y LINCOLN, 1994:215) añadió una cuarta modalidad, la triangulación interdisciplinar, es decir, la utilización de diferentes perspectivas disciplinares para estudiar problemas complejos.

---

<sup>4</sup> “However, the use of multiple methods, or triangulation, reflects an attempt to secure an in-depth understanding of the phenomenon in question.[...]The combination of multiple methods, empirical materials, perspectives and observers in a single study is best understood, then as a strategy that adds rigor, breadth, and depth to any investigation” (DENZIN y LINCOLN, 1994:2).

<sup>5</sup> “Each method reveals different aspects of empirical reality, multiple methods of observations must be employed” (DENZIN, 1970:26).

<sup>6</sup> “By combining methods and investigators in the same study, observers can partially overcome the deficiencies that flow from one investigator and/or one method” (*ibid.*:300).

La tipología de triangulación empleada en la presente investigación es de carácter metodológico (Método del Estudio de Caso/Método Delphi/Método DAFO), que no de técnicas de investigación (cualitativa/cuantitativa). A su vez, ésta puede adoptar dos formas, la primera, es emplear diversas variedades de un mismo método (por ejemplo, diferentes escalas de medición) y, la segunda, supone servirse de métodos distintos (DENZIN, 1974:472)<sup>7</sup>. En este proyecto, ambas tendrán lugar, ya que además del manejo de tres metodologías diferentes se dispondrá de diversas técnicas de recopilación de información.

El objetivo es reducir las limitaciones metodológicas de cada uno de estos métodos a través de su complementariedad y aumentar la calidad de sus resultados, ya que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de métodos complementarios de verificación contiene mayor validez que si fuera contrastada por un solo método (DENZIN, 1970:308)<sup>8</sup>.

A continuación, se procurará una aproximación a cada uno de los métodos aplicados y a las líneas de investigación que se pretende llegar con cada uno de ellos.

### 6.1. Método del Estudio de Caso

Como se ha mencionado, en la presente investigación no es posible partir de razonamientos establecidos con anterioridad respecto al objeto de estudio puesto que éste no ha sido analizado previamente y porque se encuentra todavía en desarrollo. Es por ello, que va a ser a lo largo del estudio cuando los principios y generalizaciones van a ir emergiendo, mediante el examen de los datos obtenidos a través de gran cantidad de información, de variada procedencia y recopilada de forma continua y diaria.

Ante estos condicionantes, el método de investigación que aporta una aproximación más completa es el Método del Estudio de Caso, que permite observar el objeto de estudio en su ambiente real, sin la artificialidad de la investigación experimental.

El Estudio de Caso es un método que se aplica a “múltiples terrenos, como la sociología, la ciencia política, y, dentro de las disciplinas de la administración, en áreas como las operaciones, el *marketing*, la logística y los sistemas de información” (YACUZZI, 2005:2).

A través de este método cualitativo se intenta responder a la necesidad de explicar un fenómeno particular, en este caso Veo Televisión, y comprender el recorrido que ha seguido hasta la actualidad. Con este análisis, se obtendrá una explicación de su situación y se podrán alcanzar nuevas interpretaciones que, a la hora de plantear los objetivos, posiblemente no fueron percibidos y con los que se podrá corroborar la hipótesis de partida y descubrir nuevas relaciones. De manera que, se responda a preguntas de tipo “cómo” (cómo Veo Televisión S.A. se posiciona en el mercado

---

<sup>7</sup> “Methodological triangulation can take two forms. The first is with-in-method and the second is between-method. The former is seen when an investigator employs varieties of the same method; for example, there different scales measuring other-directedness” (DENZIN, 1974:472).

<sup>8</sup> “When a hypothesis can survive the confrontation of a series of complementary methods of testing it contains a degree of validity unattainable by on tested within the more constricted framework of a single method” (ibid:308).

televisivo) y “por qué” (por qué se enfrenta a dificultades en su posicionamiento en el escenario televisivo), en un espacio temporal limitado (desde el inicio de sus emisiones en 2002 hasta finales de 2009) y gracias al apoyo de diversas técnicas de recogida de datos, como la observación de campo directa y participante, la búsqueda bibliográfica y las entrevistas en profundidad, todas ellas “múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación” (YACUZZI, 2005:2).

A partir de toda esta cantidad ingente de información, otra nueva complejidad que afrontó esta investigación fue el análisis de los datos. Entre las grandes líneas de organización del análisis que se establecen en la Metodología del Estudio de Caso, la construcción explicativa resulta la más conveniente para ser aplicada en esta situación, puesto que el caso se va explicando a través de la formulación continua de proposiciones sobre el camino por el que opta Veo Televisión para posicionarse en todos los aspectos que conciernen a una televisión, modelo estratégico, programático, de audiencia, financiero, etc. No obstante, en determinados momentos, se complementa el análisis con otro tipo de construcciones, como los patrones de emparejamiento o comparación (con otras cadenas o situaciones que lo reclamen, puesto que resulta imposible estudiar de manera aislada su comportamiento, sin tener en cuenta el entorno y la competencia) o como la histórica (al tener siempre presente la evolución histórica del sector, no sólo la pasada sino también las previsiones futuras).

A la hora de la redacción del estudio, se opta por una exposición cronológica, considerada la más oportuna para situar el entorno de Veo Televisión S.A.<sup>9</sup> y su propio desarrollo, aunque también se realizan comparativas bien con los casos similares, como SG Net TV, o con los que difiere, como GIA La Sexta, Sogecable, o el resto de operadores de televisión no sólo privados sino también públicos.

Si bien este método permite un acercamiento y análisis profundo del objeto de estudio, se deben tener en cuenta algunas de sus limitaciones, como que “no permite generalizar sus conclusiones a toda una población [...], ya sea por razones del pequeño tamaño de la muestra de casos utilizada o por la falta de representatividad de los casos elegidos” (YACUZZI, 2005:8). Además, se pueden encontrar otros inconvenientes que pueden afectar a los resultados del estudio, como que el contacto directo y próximo con el objeto de estudio dificulta el mantenimiento de la objetividad en la recopilación y análisis de datos pudiendo llegar a perderse incluso el necesario distanciamiento, o como que la recopilación de material bibliográfico y de fuentes de información puede ser ingente. No obstante, se pretenden reducir estas limitaciones con la aplicación de otros métodos de investigación, como el Método Delphi y el Método DAFO.

## **6.2. Método Delphi<sup>10</sup>**

El Método Delphi, cuyo nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos<sup>11</sup>, parece que fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro

---

<sup>9</sup> Cuando los operadores de televisión exploten un canal homónimo, la nomenclatura que emplearemos permitirá distinguir a cuál de los dos se refiere. Así, el radiodifusor Veo Televisión S.A. se distinguirá del canal Veo Televisión (o Veo7), SG Net TV de Net TV, GIA La Sexta de laSexta, etc.

<sup>10</sup> Se procede aquí al análisis de la metodología aplicada, para el estudio de los datos resultantes de la aplicación de la misma se debe recurrir a la lectura de la segunda parte de esta Tesis Doctoral.



de Investigación estadounidense *RAND Corporation* por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear.

Es un método que había caído en desuso, pero las nuevas tecnologías y “el entorno increíblemente dinámico en el que se mueven las organizaciones actuales y que hace que muchas decisiones deban tomarse sin contar con suficiente base histórica” (LANDETA, 1999:7) han permitido su relanzamiento como técnica cualitativa de previsión para el análisis de la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones. Por eso, se emplea con relativa asiduidad desde los años 70 en los ámbitos empresariales, consultores y académicos.

El punto de partida del Método Delphi son las limitaciones de las técnicas de previsión tradicionales, a la hora de satisfacer las necesidades de información en estas circunstancias de incertidumbre, y las limitaciones de las técnicas grupales, que se basan en la interacción directa de la información subjetiva. De esta forma, pretende realizar una previsión en condiciones de incertidumbre a través de los datos disponibles y la intuición de los individuos, convenientemente estructurada y canalizada, con el mayor rigor científico posible (LANDETA, 1999:7), que hacen posible postular el futuro, es decir, hacer afirmaciones acerca del mismo que luego sean tratadas como si fueran realidad, aunque no se sepa con certeza si lo son en verdad.

Tal y como establecen Linston y Turoff (1975) se trata de un “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (LANDETA, 1999:32).

A través de la aplicación del Delphi en la presente investigación vaticinarán las transformaciones más importantes que se puedan producir en el escenario de la Televisión Digital Terrestre y en el posicionamiento y validez del modelo de negocio seguido por Veo Televisión S.A. Además, el hecho de que sea una metodología que pueda emplearse indistintamente tanto en el campo de la tecnología, de la gestión y de la economía como en el de las ciencias sociales, facilita el análisis de nuestro objeto de estudio en el que todas esas realidades confluyen, en mayor o menor medida.

Para ello, se utiliza como fuente de información un grupo de expertos o personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. A estos expertos se les interroga a través de cuestionarios sucesivos, anónimos e individuales a fin de lograr las convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. Al no haber antecedentes de procesos de cambio similares en el sector audiovisual, son los expertos y conocedores del mismo los que mejor pueden ayudar a predecir el escenario futuro. Respecto a este grupo de expertos, si bien para los creadores de este método el objetivo era obtener el consenso de opinión entre ellos, hoy en día lo que se busca es una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos, por lo que, aunque el Método se oriente naturalmente hacia el consenso, si éste no se consigue también resulta útil.

---

<sup>11</sup> Aplicación humorística, ya que este oráculo griego era donde los nigromantes predecían el futuro usando vapores alucinógenos y entrañas de animales por lo que sugiere la relación de esta técnica con lo oculto, fatalista y profético, mientras que precisamente esto es lo contrario a lo que pretende alcanzar.

Las características fundamentales de este método, aplicadas en el marco de esta investigación, son:

- Anonimato. Durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros componentes del grupo de debate ni tiene conocimiento de las respuestas particulares del resto de participantes ni interaccionan directamente entre ellos. Por lo cual la única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos, un miembro puede cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen y el experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- Retroacción o *feedback* controlado. En cada momento del proceso, se transmite siempre la posición general del grupo frente al problema analizado y, sólo en casos concretos, se pueden mencionar aportaciones o sugerencias significativas de algún experto, razonamientos discordantes o información adicional solicitada por el grupo o aportada *motu proprio* por el investigador. Con ello se consigue una mejora en la calidad del producto final y una mayor convergencia en las estimaciones de los expertos.
- Iteración. Los expertos deben emitir su opinión en más de una ocasión, a través de varias rondas de cuestionarios.
- Respuesta estadística de grupo. La respuesta del grupo viene caracterizada por medidas de tendencia central (generalmente por la mediana y/o moda de las respuestas individuales). Así, se garantiza que las opiniones de todos los miembros estén presentes en la respuesta y se reduce la presión hacia la conformidad.
- Heterogeneidad. Pueden participar expertos de determinadas ramas o sectores de actividad sobre las mismas bases, lo que favorece la representación de los distintos puntos de vista.

Este método de previsión y decisión grupal tiene indudables ventajas frente a otros:

- Supera algunas limitaciones de las técnicas “objetivas” de previsión, al ser útil cuando no existen valores históricos y cuando el objeto de estudio está en constante cambio.
- El horizonte de análisis puede ser variado.
- Permite obtener información tanto de temas muy amplios como muy específicos.
- Ayuda a explorar de forma sistemática y objetiva problemas que requieren la concurrencia y opinión cualificada.
- Al ser una técnica grupal, la información disponible está siempre más contrastada que la del experto individual más versado en el tema.

- Permite la participación de un gran número de personas, sin que se forme el caos.
- Elimina, o aminora, los efectos negativos de las reuniones de grupo “cara-cara”, que debido a la interacción directa pueden generar en el individuo inhibiciones y altos costes económicos y temporales.
- Se trata de un marco metodológico relativamente flexible en el que el investigador puede actuar con notable autonomía y adaptarla a diversos objetos de estudio.

No obstante, resulta fundamental tener en cuenta que el Método Delphi no está libre de inconvenientes y debilidades metodológicas. Todas ellas deben conocerse para reducirlas y procurar que afecten en el menor grado posible a la veracidad de los resultados (LANDETA, 1999:177-182). Algunas de estas limitaciones, se encuentran en:

- Su elevado coste y su tiempo de ejecución (desde el período de formulación hasta la obtención de los resultados finales). El tiempo que transcurre entre rondas puede distorsionar el estudio y llegar a desmotivar a los participantes. En este caso que nos ocupa, además, las respuestas distantes en el tiempo pueden estar motivadas por factores extrínsecos, como los últimos acontecimientos acaecidos en sector audiovisual. Uno de los motivos que, con mayor frecuencia, motivó la dispersión temporal en algunas respuestas fue el papel activo de los expertos de la muestra en los cambios del mercado y, por lo tanto, un volumen elevado de trabajo en fechas próximas al “*switchover*”, lo que en algunos casos dificultó disponer de sus respuestas en menores plazos de tiempo. Con el objetivo de reducir tanto este tiempo como las molestias causadas a los expertos, se facilitaron los cuestionarios a través de un sitio *web* que enviaba de forma inmediata a un servidor los datos cumplimentados por el experto, a pesar de ello, la duración del estudio fue de casi cuatro meses.
- Creación del panel de expertos. Uno de los aspectos fundamentales en la calidad del estudio depende de la elección de los expertos puesto que el método descansa sobre sus opiniones. El panel ha de ser calidad para otorgar fiabilidad, tener el menor sesgo posible en su elección (para lo cual en este estudio se ha contado con la participación de profesionales de reconocido prestigio), mostrar seriedad en la contestación a las sucesivas rondas (se realizaron una centena de contactos, se dieron 60 claves de acceso personal, a la primera ronda contestaron 41 expertos y a la segunda 35) y gozar de una participación con significancia estadística (por lo que se ha buscado una muestra amplia, con calidad y variedad).
- Sesgo de subjetividad. No debemos olvidar que el experto está sometido a la hora de responder a las diferentes cuestiones a la subjetividad, tanto por convicciones personales como profesionales. Se ha procurado reducir este problema con una correcta selección de la muestra de expertos.

- La tramitación presionante. El consenso se emplea como forma de aproximación a la verdad tendiendo a la homogeneización de los resultados y pudiendo provocar que el experto deseche su propia opinión ante la del grupo, aunque su no consecución no invalida la metodología ya que la opinión de los divergentes es, en términos de prospectiva, más interesante que aquella de los que entran en el rango.
- El *feedback* es controlado y se limita al intercambio de información cuantitativa. Con el objetivo de reducir este inconveniente se ha pedido insistentemente a los expertos que incluyan observaciones, aclaraciones, opiniones y sugerencias, tanto en el cuestionario de preguntas como a través de los distintos contactos con el investigador.
- Restricción de la posibilidad de recompensa social por la contribución individual. La motivación y el refuerzo que podría obtenerse en el apoyo del resto del grupo se anula, por lo que el investigador ha motivado a los expertos colaboradores con una adecuada comunicación, pero, a su pesar, sin retribución.
- Dificultad para comprobar la precisión y fiabilidad del método. A pesar de que se haya empleado este método por considerarlo el más eficaz en el estudio prospectivo y se haya procurado rigurosidad en la muestra de expertos y en las preguntas realizadas, la precisión a largo plazo no está garantizada, aunque según Landeta (1999:158), “la precisión no debe ser un criterio esencial para medir la validez del método, sino que ésta debe ser medida fundamentalmente en términos de utilidad”.
- Tampoco se deben olvidar las limitaciones propias de la elaboración de este estudio, en cuestiones de coste, viabilidad y de evolución constante del escenario estudiado, por lo que se debe mantener una cierta cautela a la hora de validar los datos obtenidos.

Todo ello, obliga a observar los resultados de la aplicación del Delphi con cautela, teniendo en cuenta, además, que “la previsión de acontecimientos futuros, independientemente del grado de probabilidad estimado, es una ciencia inexacta” (VINADER, 2009:311).

Si bien todas estas trabas metodológicas se han intentado reducir, en la medida de lo posible, sería interesante mejorar el estudio ampliando el número de expertos y de rondas de retroalimentación, recompensando a los participantes, con mayores y mejores recursos de investigación y completando alguna de las líneas de investigación que quedan abiertas en el presente estudio con futuros trabajos (sobre la viabilidad de las cadenas, las fuentes de financiación, el desarrollo de modelos de pago en la TDT, la posibilidad de emitir contenidos en alta definición, la puesta en marcha de servicios interactivos que aproximen al espectador a la Sociedad de la Información y otras tantas situaciones que debido a la digitalización de la televisión hertziana pueden añadir valor a las experiencias televisivas).

También resulta oportuno completar y complementar el estudio con la aplicación de otras técnicas metodológicas de tipo cualitativo. Con este objetivo, se ha recurrido al

empleo complementario del Método DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

### 6.3. Método DAFO

Por último, se aplica una tercera metodología en esta investigación, el Método DAFO, como nexo de unión de las metodologías anteriores y análisis final a modo de conclusiones.

El DAFO es una metodología cualitativa que surge a finales de la década de los 60 para el análisis empresarial y económico, aunque gracias a su sencillez estructural y operativa ha sido adoptada en otros muchos ámbitos profesionales y de investigación, especialmente en campos de dirección estratégica de la empresa y *marketing* (PARDO, 2008:3), a lo que ha colaborado el hecho de que se pueda aplicar en toda situación de gestión, área de negocio y empresas de cualquier tamaño y sector de actividad.

El análisis DAFO (también denominado FODA, SWOT –*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*– o Matriz de Balance de Fuerzas) “constituye una herramienta de análisis dentro del proceso estratégico, que permite ofrecer una visión global de la situación tanto interna, como externa de la organización” (GARGALLO, 2004:2). Para ello, se realiza un análisis minucioso del entorno y los recursos de las organizaciones, “con el ánimo de conocer de cerca sus objetivos organizativos, recursos y capacidades, y el entorno, el mercado así como la competencia” (CUADRADO, *et al.*, 2006:3).

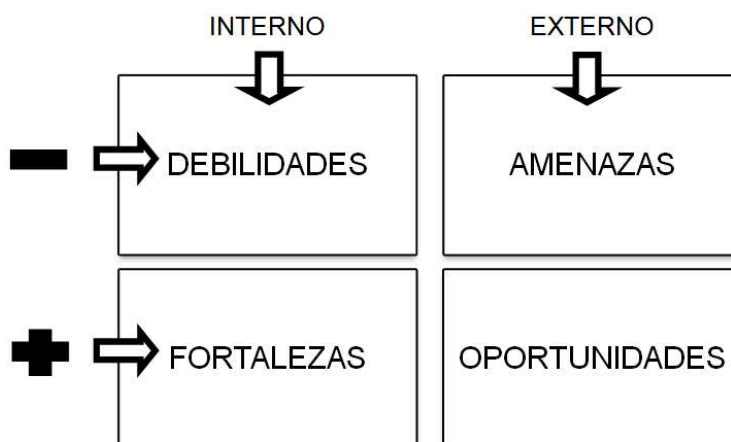
Su objetivo fundamental es sintetizar, en una matriz resumen con cuatro campos principales, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las amenazas y oportunidades que provienen del exterior. De esta forma, se pretende perfilar una estrategia empresarial adecuada para lograr un óptimo ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva en el entorno empresarial.

En definitiva, se trata de un método de ordenación de la información, a partir del cual se iniciará un proceso de planificación para la identificación de las líneas estratégicas de actuación en el futuro, partiendo de cuatro categorías básicas:

- Debilidades. Limitaciones, defectos o inconsistencias internas que constituyen un obstáculo para conseguir el modelo deseado y que generan una posición desfavorable respecto a la competencia.
- Amenazas. Circunstancias o situaciones externas al objeto de estudio que “pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, aunque si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades” (REYES, 2009:4).
- Fortalezas. Puntos fuertes, recursos y destrezas que favorecen la consecución del modelo deseado y la ventaja frente a la competencia.
- Oportunidades. Circunstancias o situaciones externas que son potencialmente favorables. Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la

vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

**Gráfico 1:** Matriz DAFO, tipo 2x2.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del análisis DAFO en la presente investigación parte de la información obtenida a través de las metodologías del Estudio de Caso y Delphi para presentar una matriz de datos que visualice y resuma la situación de Veo Televisión. De forma que se expondrán aquellos factores externos que suponen oportunidades y amenazas para el operador y la cadena Veo Televisión, así como los factores internos que pueden suponer fortalezas o debilidades para su adecuado posicionamiento en el mercado audiovisual y así analizar cuáles pueden ser sus ventajas competitivas. Para la definición de las amenazas y oportunidades se tendrán en cuenta factores externos, como la posición competitiva, las necesidades de la sociedad, el impacto de otras tecnologías, factores legislativos y políticos, etc. Mientras que para la identificación de las fortalezas y debilidades, se buscarán en la estructura interna de Veo Televisión las virtudes/defectos propios que permiten/impiden expandirse con más fuerza, desarrollarse cualitativa, cuantitativa y tecnológicamente; y consolidarse en el mercado audiovisual, y se realizará, analizando, por ejemplo, la capacidad de innovación, las sinergias, la orientación estratégica y los recursos propios con los que cuenta.

Según Pardo (2008:8), para que el análisis DAFO se convierta en una herramienta de trabajo eficaz, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones las ideas recogidas en la matriz han de ser simples, incisivas y concretas, pero detrás de cada una, ha de haber un profundo análisis de la situación, y la información de cada cuadrante de la matriz debe ofrecer una idea precisa de la situación en la que se encuentra nuestro objeto de estudio.

Sin embargo, “la falta de bibliografía específica y la ausencia de una metodología de referencia, ha creado una cierta confusión y laxitud en la aplicación de esta herramienta analítica” (PARDO, 2008:2), lo que ha generado algunos inconvenientes en su empleo, como por ejemplo que:

- Se puede incurrir en una excesiva simplificación de la situación analizada.

- No se establecen relaciones entre las variables de cada uno de los análisis.
- En ocasiones, se produce la clasificación de factores en categorías en las que no encajan de forma adecuada, y su caracterización, como fortaleza o debilidad o bien como oportunidad o amenaza, puede albergar cierta subjetividad o arbitrariedad.
- Se obtienen resultados dispares según el investigador que lleve a cabo el análisis. De hecho, Pardo (2008:8) considera que “el máximo potencial de este método de análisis se obtiene cuando se contrastan las matrices DAFO realizadas por distintos especialistas y se consensuan los resultados en una única matriz DAFO de síntesis”.
- El análisis es estático de la situación actual por lo que obliga a realizar necesarias revisiones o actualizaciones.
- Permite conocer cuál es el problema estratégico general y las posibles soluciones estratégicas, aunque “la matriz DAFO por sí sola no entrega la información necesaria para la toma de decisiones en una organización, esta debe complementarse con otras herramientas que utilizan las ciencias empresariales para su estudio” (REYES, 2009:21,23).

Estas limitaciones se intentan superar empleando los datos obtenidos del análisis anterior a través de las metodologías del Estudio de Caso y Delphi y realizando una explicación de cada uno de las variables analizadas.

## **7. Fuentes bibliográficas**

Gran parte del *corpus* de esta investigación se apoya en el Método del Estudio de Caso, en el que resulta fundamental recurrir a numerosas fuentes bibliográficas, por lo que se ha accedido a fuentes de las más variada naturaleza que facilitaran, además la adquisición de una perspectiva lo más amplia posible.

Por un lado, se ha recurrido a bibliografía y manuales sobre historia de la televisión, estrategias televisivas, programación, audiencias, cambios sociales y televisión digital, que ofrecen información general, contexto histórico y social y cuyos argumentos e hipótesis en algunas ocasiones ya se han superado, han sucedido o se han modificado en el tiempo debido a la rápida evolución tecnológica. La información que ofrecen resulta indispensable para obtener una visión de la evolución de la televisión y poder analizar su situación actual.

Como complemento a estas referencias bibliografías, las publicaciones periódicas, revistas especializadas, boletines de noticias, etc., consultadas tanto en ediciones impresas como a través de internet, suponen el acercamiento a la realidad diaria y un fantástico seguimiento de su evolución.

Por otro lado, la *web* ha permitido tener acceso a numerosos informes y documentos de diversas asociaciones de promoción, informes de la Sociedad de la Información, congresos y conferencias, que suponen un continuo acercamiento a este objeto de estudio en constante transformación.

También, a través de la realización de las encuestas aplicadas en el Método Delphi se ha podido contactar con expertos que han ofrecido su enorme conocimiento del sector tanto en entrevistas en profundidad como en conversaciones informales.

Pero esta investigación sistemática del desarrollo de Veo Televisión S.A. no se hubiera podido realizar de manera eficaz sin las acciones de campo, con las que se ha producido un acercamiento y un mejor conocimiento de este radiodifusor. En este sentido, ha resultado fundamental la participación personal y activa del investigador (observación participante) en el propio objeto de estudio, a través de su trabajo profesional en la empresa desde 2005.

Para completar, las fuentes orales han sido especialmente relevantes y reveladoras. La continua consulta a especialistas y, sobre todo, a las personas que día a día conducen el camino de Veo Televisión S.A. con su trabajo, y que, ocuparan el puesto que ocuparan, brindaron sus conocimientos sobre la empresa y su labor dentro de ella, han posibilitado este trabajo. Estas consultas se han producido tanto en el ámbito laboral diario como a través de entrevistas más específicas, cuyo objetivo era profundizar en los aspectos estratégicos, estructurales u organizativos.

Además, cabe destacar el esfuerzo realizado por asistir a conferencias y jornadas especializadas, en las que los actores más importantes del proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre han estado presentes y han transmitido de primera mano las últimas informaciones sobre el estado del sector.

## **8. Estructura de la investigación**

Esta investigación pretende ser planteada con la mayor claridad y precisión posible, por lo que se ha procurado que la estructura mantenga también esas características.

En primer lugar, se emplea un lenguaje apropiado pero sin excesos formales, buscando distintos niveles de lectura y comprensión, para facilitar que este trabajo sea accesible no solo para el sector profesional y académico sino también para cualquier ciudadano interesado en esta nueva tecnología y en el desarrollo de nuevos modelos televisivos.

En segundo lugar, esas exigencias de rigor y concisión se manifiestan en el desarrollo de apartados que permitan la comprensión del cuerpo de la investigación, situando al inicio un listado de abreviaturas y al final un glosario, en los que se pretenden recoger los términos lingüísticos que en la transición tecnológica de la Televisión Digital Terrestre se emplean con mayor asiduidad bien por primera vez o bien por adaptación al proceso. Igualmente, y para facilitar la comprensión de la estructura y el contenido, se han generado un índice general, un índice de abreviaturas,



un índice de gráficos (que buscan ofrecer información de la estructura de la investigación y permitir el acceso rápido a una información determinada) y unas completas referencias bibliográficas.

La presente investigación está estructurada en cuatro grandes bloques. Una “Introducción. Justificación de la investigación”, en la que se realiza la presentación científica y se exponen los planteamientos en torno a los que gira la investigación; la “Primera parte: Estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre en España”, dedicada al análisis del entorno de la TDT a través del Método del Estudio de Caso, que da paso a la “Segunda parte: Estudio prospectivo por medio del Método Delphi”, en el que se plantean encuestas a expertos del sector audiovisual para vislumbrar su evolución en los próximos años y se obtienen algunas alusiones a Veo Televisión que serán estudiadas en profundidad en la “Tercera parte: Veo Televisión, TDT sin experiencia analógica”, a través, de nuevo, de la aplicación del Método del Estudio de Caso, que es complementada con la Metodología DAFO para la obtención de las “Conclusiones”.

En “Introducción. Justificación de la investigación”, se expone el planteamiento de la investigación, realizando una reseña de la situación del mercado audiovisual en los aspectos que se van a tratar y se procede a justificar el estudio, presentar el objeto del mismo, plantear las preguntas de la investigación, presentar las hipótesis, los objetivos, las diversas metodologías de estudio, las fuentes bibliográficas y la estructura de la investigación.

Posteriormente, en la primera parte denominada “Estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre en España”, se define un marco teórico sobre la implantación de la TDT en nuestro país, partiendo de la visión general de la evolución de la oferta televisiva para llegar a observar el proceso de implantación de esta tecnología de difusión digital de la televisión hertziana. Esta segunda parte está dividida, a su vez, en seis puntos:

- “Evolución de la oferta televisiva”: donde se procede al un acercamiento a la historia de la televisión y la evolución de la oferta en nuestro país, desde las primeras emisiones televisivas hasta la situación actual en la que conviven el sistema analógico con diversos sistemas de televisión digital, como el satélite, el cable, el ADSL y la televisión hertziana.
- “¿Qué es la TDT?”: apartado en el que se hace una primera aproximación a esta tecnología digital, con el objetivo de explicar por qué se ha planteado como una sustitutoria de la analógica. Se explican aquellas ventajas que comporta en todos los ámbitos pero fundamentalmente las relacionadas con la recepción y que afectan a la sociedad en su conjunto, que no había solicitado este cambio y, sin embargo, es forzada a asumirlo en sus hogares, con todo lo que ello comporta.
- “Ámbitos e indicadores de la transición a la TDT”: gracias a fuentes de datos como Impulsa TDT, TNSofres o el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se analizará el estado de los principales indicadores de la implantación de la TDT y su evolución, al cierre de 2009 y con algunos esbozos de datos publicados al inicio de 2010, con el objetivo de discernir la situación en la que se producirá el “*switchover*” o cese definitivo de las emisiones analógicas.

- También la evolución experimentada en “El proceso de implantación de la TDT en España” mostrará en qué condiciones afronta nuestro país su fecha de apagado de analógico. Para ello, se presenta un análisis histórico del proceso de implantación, las decisiones políticas, las nuevas regulaciones, etc.

- Pero no todo el peso de la transición digital recae sobre las Administraciones y los órganos reguladores sino que las “Acciones de impulso y promoción de la TDT”, que fomentan el conocimiento de esta nueva tecnología a la población, han recaído en variados organismos públicos y privados y han consistido tanto en la realización de proyectos pilotos a través de los cuales poder estudiar determinados escenarios tecnológicos como en la elaboración de campañas de comunicación.

- Finalmente, y para terminar esta parte, se plantean una serie de “Conclusiones y reflexiones sobre el proceso de implantación de la TDT” a partir del análisis realizado.

Con el objetivo de complementar la Metodología del Estudio de Caso, reducir sus limitaciones e inconvenientes y vislumbrar las posibles características del escenario digital próximo y la posición en él de Veo Televisión, en la segunda parte se recurre al análisis de encuestas realizadas a expertos de la industria, investigación y Administración a través del Método Delphi.

En la tercera parte de la investigación (“Veo Televisión, TDT sin experiencia analógica”), y a raíz de todo lo expuesto anteriormente, se profundiza en el Estudio de Caso, por un lado, del operador Veo Televisión S.A. y, por otro lado, del canal homónimo Veo Televisión. En ambos, se procura un discurso cronológico en el que, en la medida de lo posible, se divide cada elemento analizado en tres etapas (de 2000 a 2004, de 2005 a 2007 y de 2008 a la actualidad), determinadas por cambios externos (obligaciones de la concesión para emitir TDT) o internos (cambios en el accionariado). En cuanto al operador, se sitúa empresarialmente dentro del mercado audiovisual, abordando su gestión empresarial, su composición accionarial, sus estrategias de posicionamiento y su gestión económica. Respecto al canal, se reflejan las decisiones específicas de la actividad televisiva en los campos más relevantes y que con mayor fuerza pueden influir en el éxito o fracaso del modelo aplicado. De esta forma, se estudian aspectos como la identidad visual corporativa y la comunicación, la estrategia en contenidos y programación, la audiencia (datos y perfil de público), la relación con los anunciantes y la publicidad, las características de la instalación técnica y la estructura de recursos humanos.

Las “Conclusiones” se plantean tanto a través de la reflexión en torno a la aplicación del Estudio de Caso sobre Veo Televisión como mediante el análisis estratégico a través de Metodología DAFO. Se realiza un diagnóstico final de la estrategia empresarial del operador estudiado, partiendo de la información obtenida de la aplicación del Estudio del Caso y del Método Delphi, para finalizar en la confección de una matriz DAFO y en la sugerencia de adopción de un modelo empresarial, para lo cual se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a partir de los datos presentado con anterioridad en la investigación.

Para concluir, y tras el glosario, se expone la variada bibliografía consultada. Como se puede observar la escasez bibliográfica que aborda la TDT desde el punto de vista tanto de los radiodifusores como la industria en general se ha ido solventando a medida que se aproximaba el apagón analógico. Aún así, ha sido necesaria la búsqueda de información en múltiples y variadas fuentes y la consulta continua de información en internet para lograr informaciones recientes de esta realidad en diaria evolución. No se debe olvidar en ningún caso la fuente inestimable de información que ha supuesto la observación directa y participante en la actividad de Veo Televisión. En relación al criterio seguido para la ordenación de los diferentes materiales consultados, éste ha sido la distribución de las fuentes en libros y artículos, informes, congresos y ponencias, entrevistas en profundidad, legislación, revistas, boletines de noticias y páginas *web*. Las referencias se han ordenado alfabéticamente y, en el caso de los congresos y las disposiciones legislativas, se facilita su consulta a través de la jerarquía cronológica. Por otra parte, se ha aplicado la forma clásica de citar, la Norma ISO 690-1987 (para documentos impresos y audiovisuales) y la Norma ISO 690-2 (para documentos electrónicos), según las sugerencias de la Universidad Carlos III de Madrid<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> <[http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende\\_usar/como\\_citar\\_bibliografia](http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia)>

**PRIMERA PARTE:**

**ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LA TELEVISIÓN  
DIGITAL TERRESTRE EN ESPAÑA**



## **1. Evolución de la oferta televisiva**

El proceso de digitalización de la televisión es, como mantiene Urretavizcaya (2008:11), consecuencia del “desarrollo evolutivo que ha conocido este sistema de comunicación desde sus inicios en la prehistoria del disco de Nipkow o de los experimentos de televisualización del escocés John Logie Baird hasta la adopción de los estándares de televisión digital que posibilitaron el cambio desde el sistema analógico al digital”, pero acarrea otros cambios no solo tecnológicos sino también sociales y de consumo.

Dentro de las tecnologías digitales de televisión, la Televisión Digital Terrestre ha sido la última en comenzar el proceso de implantación, que se espera que suponga la “definitiva asunción de inteligencia por parte del aparato de televisión” (*ibid*:12). En España, debido a que la tecnología de transmisión de televisión más extendida, y con gran diferencia, es la terrestre o hertziana, éste proceso de implantación de la TDT y su carácter sustitutorio de la analógica supone el cambio más relevante del panorama audiovisual desde el nacimiento de la televisión.

Por todo ello, el estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre no puede ser abordado en profundidad eludiendo la comprensión de la génesis y la historia de nuestra televisión, desde su nacimiento hasta la aparición de nuevos soportes y mercados.

Este marco introductorio ofrece, en primer lugar, unas pinceladas sobre el nacimiento de la televisión mundial, centrándose en la evolución de la televisión en nuestro país y el crecimiento de la oferta de canales hertzianos, para posteriormente realizar una aproximación a los nuevos modelos digitales de transmisión de televisión, que han colaborado en la configuración de un escenario de hipercompetencia, como el satélite, el cable o el ADSL.

Este acercamiento resulta fundamental al proyectarse la Televisión Digital Terrestre sobre la arquitectura de la televisión hertziana existente, desarrollar algunos de sus servicios partiendo de los ofrecidos en otras plataformas digitales y al consolidar ciertos avances tecnológicos ya existentes.

### **1.1. Acercamiento a la historia de la televisión**

Durante el último medio siglo la televisión se ha convertido en un elemento tan cotidiano que no resulta habitual reparar en el progreso tecnológico en el que se ha visto inmerso ni en los cambios sociales que ha propiciado.

La televisión supuso una gran revolución frente a los servicios de telecomunicación más primitivos, como la telegrafía, la telefonía y la radiodifusión sonora, al presentar señales percibidas por dos sentidos diferentes a la vez, la vista y el oído, dando origen así a la era de las telecomunicaciones audiovisuales.

El interés de la sociedad en la presentación de imágenes surgió con la captación y proyección de manifestaciones ópticas, primero estáticas, luego en movimiento<sup>13</sup>, y con los intentos por transmitir imágenes a través de métodos electrónicos, fenómenos que fueron desarrollándose y convergiendo hasta llegar a una noción primitiva de televisión, asociada a la transmisión de imágenes a distancia a través de métodos eléctricos, a las que posteriormente se uniría el sonido.

El desarrollo de la radiodifusión durante el primer cuarto del siglo XX, provocó que en distintas partes del mundo se iniciara una intensa carrera por conseguir poner en funcionamiento el primer servicio regular de televisión. Hubo quienes optaron por mejorar los sistemas de barrido mecánico ya existentes (Paul Gottlieb, 1884; John Logie Baird, 1926) pero otros, en cambio, que propusieron sistemas de barrido electrónico de las imágenes a partir del tubo de rayos catódicos (Philo Farnsworth, 1927; Vladimir Kozmich Zworynk, 1929)<sup>14</sup>.

Finalmente, la conjunción de múltiples investigaciones en pro de la captación de imágenes en movimiento con una cámara, de su transmisión a través del aire y de su reproducción en un aparato receptor a cierta distancia de donde se habían captado, dio lugar al nacimiento de la televisión entre 1935 y 1941.

En este sentido, en 1936 el gobierno de la Alemania nazi empleó la nueva tecnología de la televisión durante los Juegos Olímpicos de Berlín, donde se realizaron pruebas con cámaras mecánicas y electrónicas, se hizo la primera transmisión en directo y se emplearon por primera vez unidades móviles y teleobjetivos. Ese mismo año, el 2 de noviembre, el Reino Unido inauguró el primer servicio de televisión en el mundo, con las transmisiones de la BBC desde los estudios londinenses de *Alexandra Palace*.

En España, en el año 1952 nace TVE, Televisión Española, la televisión pública nacional, aunque el comienzo de la televisión en nuestro país está fechado el 28 de octubre de 1956, cuando el “primer canal” de Televisión Española (hoy conocido como La primera o TVE 1) inició sus emisiones desde los estudios del Paseo de la Habana, en Madrid, desde las 20:30 horas, retransmitiendo una misa, discursos oficiales, varias entregas del NO-DO, reportajes filmados, actuaciones de orquestas y “Coros y Danzas falangistas”.

En los inicios, este canal mantuvo un ámbito de cobertura limitado exclusivamente a la ciudad de Madrid, teniendo que esperar tres años para que se extendiera hasta Barcelona y Zaragoza (“beneficiada” al estar situada en las cercanías de la ruta de los enlaces hertzianos que trasladaban la señal desde Madrid a Barcelona).

---

<sup>13</sup> Como los teatros de sombras (cuyo origen se podría remontar a los tiempos en los que se descubrió el fuego), exhibiciones públicas realizadas con espejos de metal, la cámara oscura (según parece, Aristóteles ya construyó uno de estos aparatos para comprobar sus teorías de luz, aunque, fue en el siglo XV cuando Leonardo Da Vinci dió una aplicación práctica a esta cámara), la linterna mágica (cuya invención se le atribuye a Athanasius Kircher, en 1640, si bien se han encontrado referencias anteriores), los panoramas (la creación del primer panorama se le asigna a Robert Barrer, un pintor escocés, que tuvo la idea en 1787), los dioramas (que se popularizaron a lo largo del siglo XIX), etc. Todos ellos eran sistemas a los que gracias a la fotografía (Nicephore Niépce, 1826 y Louis Jacques Mandé Daguerre, 1837) se les fueron incorporando imágenes de escenas reales, y que, al llegar el siglo XIX, evolucionaron hacia las imágenes en movimiento, gracias a la investigación de técnicas de persistencia. Así, aparecieron sistemas como el traumatropo [1825], el fenantiscopio [1829-1833], el zootropo [1834], el kineógrafo [¿], el praxinoscopio [1877], el teatro óptico [1892], hasta que con la unión de los fenómenos de persistencia y de las técnicas de fotografía surge el cinematógrafo (hermanos Lumière, 1895). (PÉREZ SANJUAN: 2008).

<sup>14</sup> *Id.*: pp. XV, XIX, 4-6, 65.

La expansión de la red de Televisión Española, en su desarrollo tentacular desde el epicentro madrileño, llegó a las dos Castillas en octubre de 1959, a Valencia en febrero de 1960, a Bilbao en diciembre de 1960 (aunque desde agosto los bilbaínos recibían programas... con un día de retraso), a Galicia y Sevilla en octubre de 1961 y, dando por cerrada la red, a Canarias en febrero de 1964 (donde también se emitían los programas un día después que en la península), coincidiendo con la inauguración de los Estudios de Prado del Rey, en Madrid.

No fue hasta el año 1965 cuando comenzaron las primeras emisiones en pruebas de la segunda cadena de Televisión Española (La 2), pero hasta el Mundial de fútbol de 1982 esta cadena, conocida entonces como el Canal UHF, no gozó de cobertura estatal.

En la década de los 70, la oferta televisiva española seguía reducida a dos canales, pero con la aparición de la televisión en color, el consumo de la televisión aumentó exponencialmente. De hecho, el monopolio de TVE se mantuvo hasta principios de los años ochenta, cuando comenzaron las transmisiones de los canales autonómicos. Su nacimiento supuso la apertura del abanico televisivo, que nació no a través de la iniciativa privada sino en forma de competencia pública. El primer canal autonómico en emitir fue ETB 1, cadena pública regional del País Vasco, en 1982. Poco después comenzó la andadura del canal catalán TV3, que inauguraba sus pruebas en septiembre de 1983. Al poco tiempo surgieron TVG (1985), ETB 2 (1986), Canal Sur (1989), Telemadrid (1989), Canal 9 (1989) y C33 (1989). Una década más tarde se volvió a reactivar la creación de nuevos canales autonómicos, comenzando así sus emisiones canales como Televisión Canaria (1999), Castilla-La Mancha Televisión (2001), IB3 (2005), Aragón Televisión (2005), Televisión del Principado de Asturias (2005) y 7 Región de Murcia (2006), aunque la mayoría de estos últimos canales autonómicos “nacen ya bajo el signo de la externalización que, llevada en ocasiones a sus últimos extremos, hace estallar el modelo autonómico, con delegación de sus funciones básicas en ocasiones a empresas privadas elegidas bajo el signo del clientelismo político (sociedades de construcción en Murcia y Baleares, por ejemplo)” (BUSTAMANTE, 2008a: 29).

Estas cadenas autonómicas se agruparon en la Forta (Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicos) a partir de 1989, con la finalidad de cooperar y ayudar a sus entidades asociadas en el cumplimiento y desarrollo de sus atribuciones. La Federación procura aunar esfuerzos y fomentar la cooperación y la solidaridad entre los distintos miembros en las múltiples actividades que desarrolla, con pleno respeto a la independencia de sus entidades asociadas. Un ejemplo de las acciones que se realizan conjuntamente es la negociación de derechos (deportivos, cinematográficos, etc.) que luego se reparten entre sus asociados. En la actualidad, tras un importante proceso de consolidación y crecimiento, la Forta está integrada por doce entes de radio y televisión autonómicos: Empresa Pública de la Radio y Televisión de Andalucía, Corporació Catalana de Radio i Televisió, Ente Público Radio Televisión Madrid, Entidad Pública Radiotelevisió Valenciana, Compañía de la Radio Televisión de Galicia, Euskal Irrati Telebista, Ente Público Radiotelevisión Canaria, Ente Público Radiotelevisión Castilla-La Mancha, Radiotelevisión de la Región de Murcia, Corporación Aragonesa de Radio y Televisión, Ente Público de Comunicación del Principado de Asturias, Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> [www.forta.es](http://www.forta.es)



La creación de los canales autonómicos abrió paso a un escenario de experimentación e iniciación competitiva que debía ser reforzado con la llegada de los canales privados. De esta manera, en 1987 se aprueba la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones y, el 3 de mayo de 1988, la Ley de Televisión Privada en España.

Si bien las primeras concesiones no fueron aprobadas en España hasta finales de los ochenta, el interés de determinados grupos empresariales por gestionar y privatizar el servicio de televisión se había hecho explícito una década antes, cuando el sector de la prensa (Prensa Española, S.A., Prensa Castellana S.A., Editorial Católica, Grupo Godó, Grupo Zeta,...), bien relacionado con la banca, había comenzado a manifestar su interés por romper el monopolio estatal y abrir la posibilidad a la explotación privada de la televisión.

La aparición de la televisión privada supone un cambio radical en el panorama televisivo español y sus consecuencias no son sólo económicas o cuantitativas sino que, lo que es más importante, supone un cambio en el modelo de gestión de este servicio público ya que la naturaleza comercial de las privadas tiene como objetivo “conseguir la máxima inversión publicitaria o, dicho en términos de cualquier empresa en una sociedad capitalista, maximizar sus beneficios” (Bustamante, 1999:72), mientras que hasta ese momento los operadores buscaban la prestación de un servicio público.

La liberalización del sector da lugar a las primeras transmisiones de la televisión privada nacional en España en 1990, con el nacimiento de Antena 3 Televisión y Telecinco. El aumento de la oferta supuso un incremento de las horas de emisión y la consecuente pérdida progresiva del liderazgo que ostentaba la cadena pública nacional. De hecho, sólo cuatro años más tarde de su aparición, el telediario de una de estas cadenas privadas, Antena 3 Televisión, superó en audiencia a la primera edición del telediario de la televisión pública.

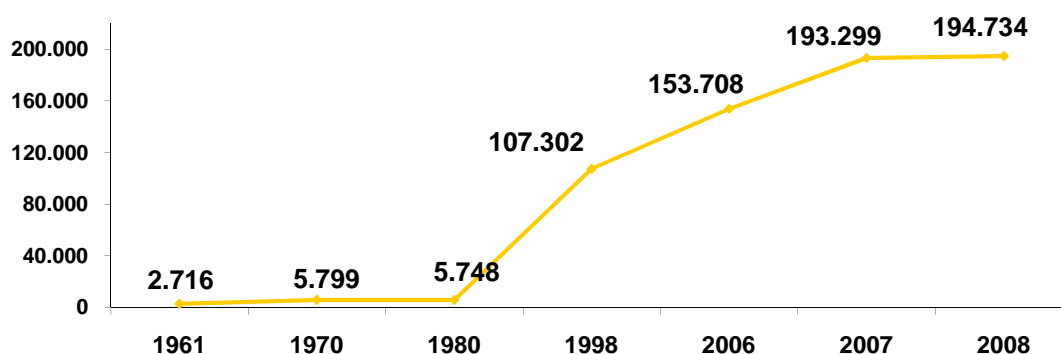
El mismo año que nacen estas dos cadenas privadas también lo hace la primera cadena de pago en nuestro país, Canal +, cuyo éxito, sumado al desarrollo de los sistemas de transmisión a través de satélites de difusión directa, va a permitirle configurar, en enero de 1997, la primera oferta de televisión digital en España con Canal Satélite Digital. Esta plataforma pronto tendrá como competidor a Vía Digital (septiembre de 1999), con la que acabó fusionándose en 2003, formando Digital +.

De una forma casi paralela, se iban desarrollando y estableciendo las plataformas de cable. Las primeras redes de este tipo aparecieron a principios de los años 80 y consistían básicamente en modalidades de video comunitario, ya que no fue hasta la Ley 42/1995 de las Telecomunicaciones por Cable, de 22 de diciembre de 1995, cuando este sistema se pudo consolidar. Gracias a este impulso, las dos principales plataformas que emitían televisión digital por cable, Auna y Ono (que posteriormente se agruparían en una única empresa), emprendieron un camino firme hacia la digitalización de su red, que lograron prácticamente en su totalidad en 2004. Sin embargo, su tardía aparición en España, los altos costes de implantación de sus infraestructuras y la rápida llegada de nuevas tecnologías provocaron el estancamiento de esta modalidad de televisión. A pesar de ello, Ono se convirtió en el líder de audiencia en el segmento de la televisión de pago en los años 2008 y 2009.

En los primeros años del siglo XXI aparecen también otros sistemas de emisión y distribución de la señal de televisión, como el ADSL y la Televisión Digital Terrestre.

Por lo tanto, desde su nacimiento y, en relativamente pocos años, el escenario televisivo español ha aumentado enormemente su oferta. A continuación, se puede observar la evolución del total de horas de emisión de las cadenas de televisión. El incremento espectacular en las horas de emisión se debe tanto a la aparición de las nuevas cadenas como a la ampliación del horario de programación de las ya existentes. Se aprecia el mayor crecimiento en el inicio de los años ochenta debido a que la aparición de las televisiones privadas y autonómicas multiplica por treinta la oferta, mientras que en los veinte años anteriores el número de horas de emisión sólo había llegado a doblarse. También destaca la subida de casi el 40% durante el año 2006 que continúa, de forma más ligera, hasta 2008, debido a la aparición de la TDT y el inicio de las emisiones de Cuatro y laSexta.

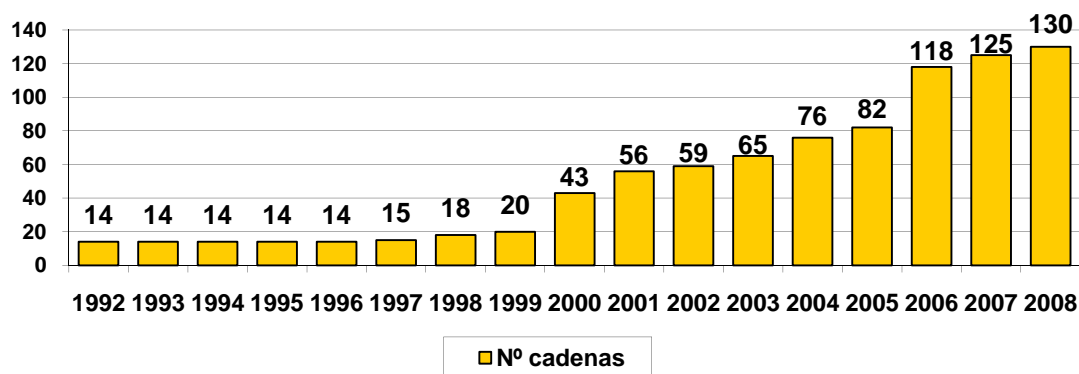
**Gráfico 2:** Evolución del total de horas de emisión de las cadenas de televisión.



Datos INE y TNS, cadenas analógicas generalistas gratuitas, públicas y privadas, de ámbito nacional y autonómico.  
Fuente: *La televisión en España. Informe 2009* (2009:31).

El estudio del número de operadores que emiten en España y su evolución por años, según Vaca (2009:77), muestra estabilidad en el número de canales entre 1992 y 1997, un importante incremento en el año 2000 hasta llegar a 43 canales y cómo esta cifra se duplicó en el año 2006 con el nacimiento de la TDT hasta llegar a los 130 radiodifusores (sin tener en cuenta los canales locales).

**Gráfico 3:** Evolución anual del número de operadores en emisión.



Fuente: Vaca (2009:77).

Estos cambios en el mercado televisivo han ocasionado la hiperfragmentación de la audiencia y el “ocaso de los grandes *shares*” (AIMC, 2006), que se refleja en los datos de liderazgo obtenidos por las cadenas, que no llegan a obtener una cuota de audiencia anual superior al 20%, y de los propios programas, cuyos mejores datos de audiencia media, rara vez se sitúan entre el 20 y el 25 % de la cuota.

En este sentido, Vaca (2009:252) considera que el año 2008 fue un año histórico para la radicalización de este fenómeno de fragmentación. Prueba de ello es que las tres grandes cadenas (TVE 1, Telecinco y Antena 3) sumaron 51 puntos de cuota, lo que supone 3,9 puntos menos que en 2007, la cadena más vista del año (Telecinco) obtuvo una cuota media por primera vez inferior al 20% de la cuota de pantalla (18,1%), se produjeron mínimos anuales en las cuotas anuales del resto de cadenas analógicas (TVE 1 obtuvo 16,9%, La 2 un 4,5%, el conjunto de Autonómicas el 14,4% y la televisión Local un 2,2%), mientras que las más recientes cadenas firmaron sus máximos históricos: Cuatro (8,6%), laSexta (5,5%) y el conjunto de Temáticas (13%). Sin embargo, eso no impide que, en momentos puntuales y con la emisión de contenidos de especial interés, como en la Eurocopa de Fútbol y los debates electorales, la audiencia media supere estos bajos niveles llegando por encima del 30%.

**Gráfico 4:** Audiencia media del programa líder de cada año 1988-2008.

PROGRAMA	CADENA	FECHA	AUDIENCIA MEDIA
Si al amor	TVE1	11/01/88	47,8%
El precio justo	TVE1	02/01/89	42,8%
Sábado cine	TVE1	13/01/90	37,0%
Sesión de noche: Biba la banda	TVE1	05/03/91	36,4%
Que te den concurso	TVE1	21/06/92	29,5%
Fútbol: España-Dinamarca. Clasif. Mundial USA 94	TVE1	17/11/93	33,3%
USA 94: Fútbol. Alemania-España: previa	TVE1	21/06/94	32,4%
Farmacia de guardia	A3	28/12/95	31,5%
Prórroga Fútbol: Eurocopa. España-Inglterra: cuartos	TVE1	22/06/96	29,4%
Fútbol: Copa del Rey. Barcelona-Real Madrid	TVE1	30/01/97	32,1%
Post Fútbol: Copa Europa. Juventud- Real Madrid	TVE1	20/05/98	34,5%
Campanadas fin de año	TVE1	31/12/99	23,2%
Copa Europa. Real Madrid-Valencia	TVE1	24/05/00	29,7%
Penaltis: Copa Europa. Bayern Munich-Valencia	TVE1	23/05/01	34,7%
Eurovision: Ha llegado el momento	TVE1	25/05/02	36,6%
Festival Eurovisión	TVE1	24/05/03	22,3%
Fútbol: Eurocopa. España-Portugal. Previa	TVE1	20/06/04	25,1%
Fútbol: Clasificación Mundial. San Marino-España	A3	12/10/05	20,6%
Fútbol: Liga Campeones. Barcelona-Arsenal	TVE1	17/05/06	24,8%
Prórroga Fútbol: Copa UEFA. Espanyol-Sevilla	A3	16/05/07	20,6%
Fútbol: Eurocopa. Alemania-España (final)	Cuatro	29/06/08	34,1%

Fuente: TNS. *Anuario de audiencia de televisión* (2007) y Noticias de la Comunicación (enero 2009).

Al margen del crecimiento de la oferta y la fragmentación de audiencias, el nacimiento de las plataformas de televisión digital supuso una importante revolución en el concepto de consumo televisión: autoprogramación, oferta multicanal, televisión de

pago, video bajo demanda, participación interactiva del usuario y otras nuevas formas de consumo de ocio a través de la pequeña pantalla, unida incluso al ordenador o a la telefonía móvil.

Con todo ello, es posible afirmar que los avances en el mercado televisivo han transformado la oferta televisiva en cantidad, contenidos, cobertura, propiedad, tecnología de emisión y coste para el espectador. Se ha creado así un amplio abanico de cadenas de televisión, que se podrían clasificar en función de, al menos, las siguientes variables:

- Propiedad o titularidad: cadenas públicas o privadas.
- Ámbito de cobertura: cadenas nacionales, regionales o autonómicas y locales.
- Precio para el espectador: canales en abierto o gratuitos frente a otros que son de pago o de acceso condicional.
- Sistema de transmisión: cadenas terrestres, por cable, por satélite y por línea telefónica (xDSL), principalmente.
- Tecnología de emisión: cadenas analógicas o digitales.

## **1.2. El desarrollo tecnológico a disposición del crecimiento de la competencia**

La irrupción de la televisión digital responde, fundamentalmente, a la conjunción de tres tipos de condicionantes: tecnológicos, legales y de mercado, que confluyen en la última década del siglo XX, momento que coincide con la implicación de los principales grupos de comunicación a lanzar sus ofertas digitales.

En el caso que nos ocupa, se estudiará la digitalización de la televisión como evolución tecnológica puesta a disposición de la modificación del escenario competitivo de la televisión, en el sentido de que su adopción supone el incremento de la oferta y de la calidad de recepción, la creación de nuevos modelos de negocio y la estimulación del sector audiovisual, y la posibilidad de incorporar nuevos servicios, características que incluso convierten a la televisión en una “promesa de acceso universal de la Sociedad de la Información” (Bustamante, 2008a:5).

No obstante, según el medio de transmisión de la señal se pueden distinguir varios tipos o modalidades de televisión digital, cada una de las cuales destaca en ciertos aspectos respecto a las otras y favorece el desarrollo de un determinado modelo estratégico.

### **1.2.1. Tecnologías de transmisión de televisión digital**

La televisión digital puede ser transmitida a través de distintos medios, lo que define cuatro modelos de de televisión digital: satélite, cable óptico, línea telefónica y ondas hertzianas. Aunque Caballero (2007:131-139,150-158) establece también otros sistemas de distribución, como las redes eléctricas (*PLC o Power Line Communications*, todavía en fase de estudio) u otras soluciones tecnológicas como el MMDS (*Multimedia Multipoint Distribution System o Sistema de Distribución Multipunto Multimedia o también denominado Microwave Multimedia Distribution System o Sistema de Distribución por Microondas Multimedia*, que emite por ondas hertzianas), el LMDS

(*Local Multipoint Distribution System* o Sistema de Distribución Local Multipunto, que al igual que el MMDS emite también por ondas hertzianas) o el UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System* o Sistema Universal de Telecomunicaciones Móviles, conocido como la tecnología móvil de Tercera Generación o 3G), pero se trata de tecnologías todavía inmaduras o cuyo despegue se está produciendo lentamente.

Cada tecnología ofrece sus ventajas, costes, condicionantes y riesgos diversos que le hacen más apropiada para un mercado que para otro. Sin embargo, aunque “idealmente resulten complementarias compiten entre sí por los mismos mercados” (CABALLERO, 2007:99-101).

#### **1.2.1.1. La televisión digital a través del satélite**

La televisión digital vía satélite es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión para transmitirla a una amplia zona geográfica por medio de satélites de comunicaciones.

Para recibir la televisión digital vía satélite es necesario disponer de una antena parabólica correctamente orientada al satélite de comunicaciones correspondiente, un dispositivo de amplificación (denominado LNB) y un sintonizador de canales digitales (para canales en abierto) y un decodificador (para canales pertenecientes a plataformas de pago).

El estándar empleado en España para la transmisión de televisión digital vía satélite, al igual que en otros países de la Unión Europea, es el DVB-S (*Digital Video Broadcasting - Satellite*), que también permite servicios interactivos, guía electrónica de programación, pago por visión, juegos y otros.

Los primeros servicios de televisión digital a través de satélites de difusión directa se prestaron en 1995 en Estados Unidos y un año más tarde se lanzó el primer paquete digital europeo (en Francia, con el nombre *Canal Satellite Numerique*).

“En Europa, las plataformas más extendidas en la difusión por satélite, las *direct-broadcast-satellite* (DBS), han acaparado una amplia cuota del mercado multicanal televisivo por su amplia y variada oferta de contenidos, con un amplio número de derechos para la emisión de partidos de fútbol y películas de novedad, manteniendo estos contenidos como pieza clave para la expansión del satélite en el mercado europeo”, por lo que se estima que “el satélite digital va a lograr una cuota de mercado alta, situándose incluso como primera opción dentro del sistema de pago multicanal, en aquellos países donde el cable no haya iniciado anteriormente su andadura o lo haya hecho con bajos resultados (como es el caso de Reino Unido e Italia)” (URQUIZA, 2008:86-87).

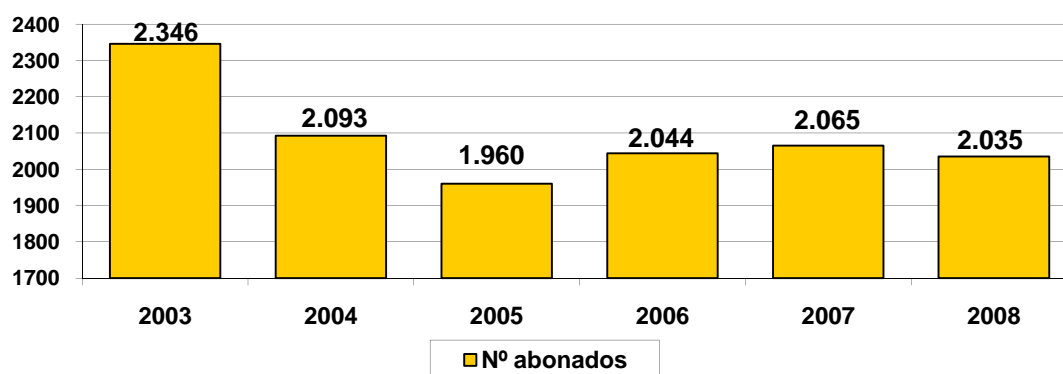
En España, en 1992 nacen, por un lado, el primer satélite propio (Hispasat) donde comenzará a emitir el Canal Internacional de TVE, y, por otro, la Ley 35/1992, de 22 de diciembre, de Telecomunicaciones por Satélite, que favorece la creación, en 1994, de Cotelsat (Comercialización de Televisión por Satélite, S.A.), primera plataforma analógica de pago del país, a la que todas las cadenas generalistas (públicas y privadas) cedieron sus canales temáticos. La oferta se componía de cinco canales:

Teledeporte (RTVE), Canal Clásico (RTVE), Telenoticias (Antena 3), Telesat 5 (Telecinco) y Cinemanía (Sogecable), pero el modelo implantado fracasó en 1995, con tan solo “883.000 hogares conectados” (BUSTAMANTE, 2008b:63).

A raíz de esta experiencia surge la necesidad de una nueva regulación, que se publica en 1995 (Ley 37/1995, de 12 de diciembre, de Telecomunicaciones por Satélite), y dos años después, se presentó la primera plataforma digital de satélite española, Canal Satélite Digital, cuyas emisiones empezaron oficialmente el 31 de enero de 1997, desde Luxemburgo. Su origen era la Sociedad General Cablevisión, S.A. (Sogecable), creada en 1992 por el grupo Prisa y Telefónica. A mediados de septiembre de 1998 comenzaron las emisiones de su competidora, Vía Digital, en cuya plataforma tenía casi el 50% de las participaciones Admira Media, perteneciente en un 100% a Telefónica. La oferta de canales de televisión de estas plataformas contiene, por primera vez en España, servicios de pago por visión (*pay per view* o PPV) de fútbol, películas y eventos (corridas de toros, Fórmula 1 y conciertos de música) (GARITAONANDÍA, *et al.*, 2000:95-115). Estas plataformas digitales comenzaron a consolidar su posición y a percibirse como alternativas competitivas frente a la decadencia de la televisión analógica más clásica.

Tras años de feroces enfrentamientos, el 21 de julio de 2003, las dos plataformas satelitales se integraron en una única, bajo el nombre comercial de Digital +. Los accionistas principales de ambas mantuvieron una presencia equilibrada hasta que en 2006 Sogecable adquirió el 44,5% de las participaciones, convirtiéndose en el accionista de referencia (BUSTAMANTE, 2008b:65). La oferta de esta nueva plataforma propone gran variedad de canales temáticos, con paquetes de distinta calidad y precio, y con películas y fútbol en la modalidad de pago por visión. Pero desde la fusión de ambas, los resultados no han sido los esperados, ya que aproximadamente el 70% de los ingresos de la plataforma provienen de sus abonados y el número de éstos se encuentra en tendencia descendente. En 2005, cuando el Gobierno permite la emisión de Canal + en abierto, se da la opción a sus abonados de darse de baja o pasarse a Digital +, pero no sólo el número de abonados de Digital + no sube sino que además baja. Además, los conflictos en cuestión de derechos de la Liga de Fútbol Profesional entre Sogecable y Mediapro (“guerra del fútbol”), tampoco contribuyeron a unos buenos datos, puesto que aunque se reportan ligeras subidas en número de abonados durante 2006 y 2007, en 2008 se pierden treinta mil abonados, bajando además el ingreso medio por cliente, que en el tercer trimestre de 2007 se situó en 41,4 euros, dos menos que en 2003.

**Gráfico 5:** Evolución del número de abonados de Digital + (2003-2008) (miles).



Fuente: Elaboración propia.

En 2009 aparecen múltiples informaciones sobre el interés de Prisa por vender Digital +, motivado tanto por la crisis del sector audiovisual como por los malos resultados de la plataforma de pago. Según los datos remitidos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en julio de 2009, la plataforma perdió en los últimos doce meses 148.000 abonados y los que mantuvo consumieron menos productos de pago por visión, lo que supone un 7,5% menos de abonados y el descenso en el ingreso medio por cliente un 10,7%. El futuro de Digital+ parecía pasar por un posible acuerdo entre Prisa e Imagina, accionista de GIA La Sexta<sup>16</sup>, para la explotación de los contenidos de pago, pero a finales de 2009 lo que se comunicó fue la alianza entre Sogecable y Mediaset. Además, a finales de noviembre de 2009, se produce la adquisición por parte de Telefónica (Telefónica de Contenidos, S.A.U.) del 21% del negocio de televisión de pago de Digital + por 470 millones de euros, lo que, según César Alierta, presidente ejecutivo de Telefónica, “permitirá a Telefónica aprovechar al máximo su posición en un mercado con amplio potencial de crecimiento”, haciendo converger la oferta de sus productos<sup>17</sup>.

A pesar de todos estos problemas, a principios de 2008 la oferta de la televisión digital por satélite todavía continuaba siendo la que obtenía mayor cuota de mercado, tanto en número de abonados como en ingresos, entre todas las plataformas digitales, aunque el liderazgo de cuota de pantalla entre las plataformas de pago lo ostentaba el operador de banda ancha Ono<sup>18</sup>.

#### **1.2.1.2. La televisión digital a través del cable óptico**

La televisión digital por cable óptico es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión para distribuirla por medio de redes híbridas de fibra óptica y cable coaxial, según el estándar DVB-C (*Digital Video Broadcasting - Cable*).

El cable de fibra óptica hace posible la transmisión de todo tipo de mensajes y contenidos (voz, datos, imágenes fijas, vídeo, sonidos, música y otros formatos), a altísima velocidad, en gran volumen, al mismo tiempo y con excelente resolución. Por lo que, en el caso de los servicios de televisión, la gran capacidad de las redes de cable permite, entre otras posibilidades, ofrecer desde programas de televisión (con múltiples canales) hasta comunicaciones instantáneas vía internet (con la posibilidad de adaptar la navegación a los requerimientos propios de la televisión), pasando por vídeo a la carta, vídeo bajo demanda, servicios de telecompra y otros servicios interactivos, permitiendo al usuario definir qué clase de contenidos quiere e, incluso, influir en los mismos.

Se trata, por tanto, de un medio de transmisión bidireccional, que permite al usuario utilizar la propia red de cable para comunicarse con la cabecera de televisión con el fin de comprar películas, acceder a internet, enviar correos electrónicos o

---

<sup>16</sup> Imagina tiene un 69,95% de GAMP (Grupo Audiovisual de Medios de Producción), que a su vez posee el 51% de las acciones de GIA La Sexta.

<sup>17</sup> “Prisa vende a Telefónica un 21% de Digital + por 470 millones”, 25 de noviembre de 2009, disponible en <[http://www.elpais.com/articulo/economia/PRISA/vende/Telefonica/21/Digital/470/millones/elpepueco/20091125elpepueco\\_14/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/PRISA/vende/Telefonica/21/Digital/470/millones/elpepueco/20091125elpepueco_14/Tes)>

<sup>18</sup> *Revista Tele Digital*. Enero 2008, núm. 136, pp. 122-124, y “Ono, plataforma de televisión de pago líder de audiencia en enero”, 2 de febrero de 2008, disponible en <[www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&relacionadas=ono&id=5078](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&relacionadas=ono&id=5078)>

mensajes cortos (SMS), utilizar las aplicaciones y servicios interactivos o realizar transacciones comerciales a través de la pantalla del televisor.

La existencia de redes de televisión por cable o CATV (*Community Antenna Television*) se remonta a mediados de los años 40, cuando comenzaron a desarrollarse en Estados Unidos pequeñas redes que permitían a las comunidades de vecinos ver diversos programas sin necesidad de disponer de antenas y con buen nivel de calidad.

En España, las primeras redes de televisión por cable aparecieron a principios de los años ochenta, principalmente en el sur y en el levante peninsular, también en la modalidad de vídeo comunitario. Consistía en rudimentarias instalaciones gracias a las que, en un edificio o grupo de edificios, se enviaba, a través del sistema de antena colectiva de televisión, la señal de un reproductor de vídeo en el que el administrador del sistema pasaba películas a cambio de un canon, lo que no estaba exento de conflictos de derechos de exhibición. Estas *pseudoredes* fueron evolucionando hasta que a finales de la década de los ochenta aparecieron las primeras redes de CATV que ya emitían, además de los canales españoles de televisión terrestre, diversos canales extranjeros, la mayoría procedentes de satélites, e incluso añadían alguno de producción propia, especialmente de carácter local, para hacerlos más atractivos.

Dichas redes operaban en la “alegalidad”, hasta que se promulgó, el 22 de diciembre de 1995, la Ley 42/1995 de las Telecomunicaciones por Cable (que respondía a las necesidades de desarrollo de esta tecnología, que anteriormente se regían por la Ley 31/1987, de 18 de diciembre, de Ordenación de las Telecomunicaciones, que aludía someramente a las comunicaciones mediante cable y radiocomunicación). Esta regulación, normalizaba por primera vez en España la prestación conjunta de servicios de telecomunicación y audiovisuales a través de las nuevas tecnologías del cable (que ya contaba casi con trescientos mil abonados, según GARITAONANDÍA, *et al.*, 2009), definía el servicio de telecomunicaciones por cable como un servicio público de titularidad estatal y determinaba que la licencia de prestación del servicio se obtendría mediante concurso público. A su vez la concesión del título para la prestación del servicio de telecomunicaciones llevaba aneja la concesión para la prestación del servicio público de televisión por cable. Además, dicha regulación estableció demarcaciones y limitó el número de operadores en ellas, no pudiendo existir más de un operador, además de Telefónica de España, con su filial Telefónica Cable, que resultaron ser: Aragón de Cable, Cabletelca, Euskaltel, Grupo R, Madritel, Menta, Ono, Retecal, Retena, Reterioja, Supercable y Telecable.

Posteriormente, se publicó la Ley General de Telecomunicaciones de 1998, que derogaba a la anterior y en la que los operadores de cable se encuentran bajo un doble régimen regulatorio, por un lado, el que regula el ámbito de las telecomunicaciones (el desarrollo de las propias redes y los servicios liberalizados de telecomunicaciones), y, por otro, el que regula el ámbito de la difusión televisiva, lo que obligó a transformar las anteriores concesiones en dos títulos habilitantes de características muy diferentes, uno de telecomunicaciones, que habilitaba para prestar servicios en este ámbito en un contexto ampliamente liberalizado, y otro de televisión, consistente en una concesión administrativa para la prestación de un servicio público mediante gestión indirecta. Este doble régimen regulatorio mantuvo una situación singular en la que la liberalización de las telecomunicaciones por cable se producía en paralelo al mantenimiento de las restricciones para prestar el servicio de difusión de televisión.



Finalmente, la Ley de las Telecomunicaciones por Cable fue derogada en su totalidad por la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, que declaraba plenamente liberalizada la prestación del servicio de difusión de televisión por cable, que dejaba de ser servicio público. Aunque la disposición transitoria décima aplazaba la entrada en vigor de dicha liberalización hasta el 31 de diciembre de 2009, finalmente se produjo en 2006 gracias al Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de Prestación del Servicio de difusión de radio y televisión por Cable<sup>19</sup>. Entre las disposiciones de este Real Decreto destaca la obligación a los concesionarios del servicio de televisión por cable de incluir en su oferta, hasta el cese definitivo de las emisiones de televisión con tecnología analógica, los canales nacionales terrestres y los públicos autonómicos.

En España, al igual que en el resto de Europa, el cable comenzaría a consolidarse en el año 2003 con fuertes inversiones para la conversión de sus redes al sistema digital. Sin embargo, el despliegue de las redes de cable ha requerido de largos plazos, puesto que supone una tarea laboriosa, no ya sólo en cuanto a las obras a realizar en las calles o respecto a la conexión de edificios y hogares sino también en cuanto a la obtención de los permisos administrativos. Además, el despliegue de la red se vio afectado y ralentizado por la crisis que sufrió el sector de las telecomunicaciones entre los años 2001 y 2004 (SUSTAXA, 2006:114), por “los errores en las hipótesis de partida y los intereses contradictorios que obstaculizan las realizaciones previstas” (RICHERI, 1994:175) y “por la retirada de Telefónica, designada como operador dominante, en concurrencia con un segundo operador por concurso en cada demarcación, para centrarse en las tecnologías ADSL” (BUSTAMANTE, 2008a:32-33).

A pesar de ello, las dos principales plataformas que emitían televisión digital por cable, y que acapararon prácticamente en duopolio el mercado del cable, Auna (grupo formado por Aragón de Cable, Canarias Telecom, Madritel, Menta, Supercable, Retena y Reterioja, entre otros) y Ono, consiguieron digitalizar gran parte de su red en 2005, momento en el que Ono tenía digitalizado el 58% y Auna el 90% de su red.

De la misma manera que en la televisión por satélite, las dos grandes empresas competidoras acabaron uniéndose, cuando a finales del año 2005, Ono compró Auna por 2.251 millones de euros (BUSTAMANTE, 2008a:32-33) y actualmente se ha consolidado como el líder de oferta *triple play* en España (este servicio, lanzado por primera vez por los operadores de cable, oferta telefonía, internet y televisión), que al cierre del tercer trimestre de 2008 contaba con 630.000 clientes, un 10% más que el año anterior (572.000 clientes)<sup>20</sup>. Además, como ya se ha mencionado, Ono se ha consolidado como líder de audiencias de la televisión de pago, con el 6,50% de la cuota de pantalla (noviembre de 2008)<sup>21</sup>. No obstante, durante 2009, debido al escenario de crisis que afecta al sector, sus beneficios se han frenado y ha comenzado una política de reducción de líneas de negocio no rentables, como el acceso indirecto residencial y corporativo, procedentes de la antigua Auna TLC.

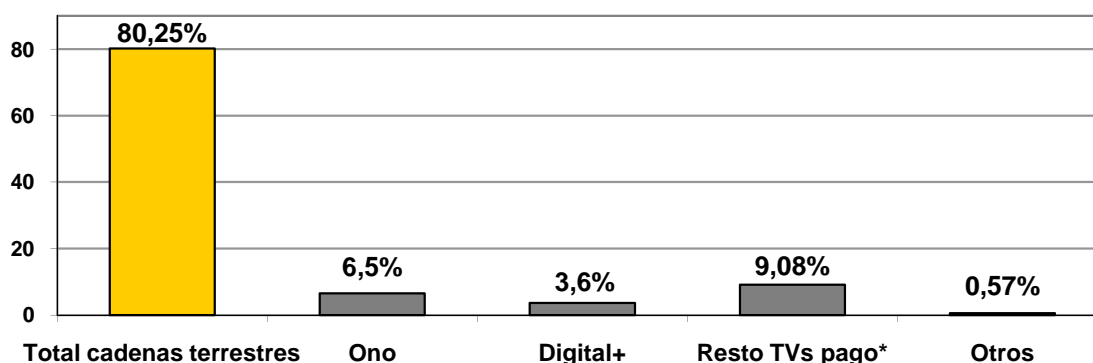
---

<sup>19</sup> España. Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de Prestación del servicio de difusión de radio y televisión por Cable. BOE, núm. 210, 2 septiembre 2006, pp. 31532-31532.

<sup>20</sup> “Ono incrementa su EBITDA en un 8,8%, a €522 millones durante los 9 primeros meses de 2008”, noviembre 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4939](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4939)>.

<sup>21</sup> “Ono mantiene su liderazgo en TV de pago, con un ‘share’ del 7,32% en julio”, 1 de agosto de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4712](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4712)>.

**Gráfico 6:** Comparativa de la cuota de pantalla del total de las cadenas terrestres y de los operadores de pago (noviembre, 2008).



\* Incluye Imagenio y otros operadores de pago.

Fuente: [www.mundoplus.tv](http://www.mundoplus.tv). Elaboración propia.

### 1.2.1.3. La televisión digital a través de la línea telefónica (ADSL)

La Televisión Digital por ADSL es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión para transmitirla por medio de determinados protocolos hasta llegar al hogar de usuario final por medio de su línea telefónica.

Aunque hay distintos protocolos de xDSL (iDSL, SDSL, HDSL, SHDSL, ADSLG-lite, ADSL, VDSL), el más implantado a nivel de los usuarios de televisión es el ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line* o Bucle de Abonado Digital Asimétrico). Se trata de una técnica de transmisión de banda ancha que, aplicada sobre los bucles de abonado de la red telefónica, permite la transmisión de datos a alta velocidad. Para ello, por un lado, se utilizan frecuencias más altas que las empleadas en el servicio telefónico con el objetivo de no interferir con ellas, permitiendo así el uso simultáneo del bucle para el servicio telefónico y para la transmisión de datos, de forma que en una línea ADSL se establecen tres canales de comunicación: el de envío de datos, el de recepción de datos y el de servicio telefónico normal. Por otro lado, la asimetría que caracteriza a los sistemas ADSL estriba en que ofrecen una mayor capacidad de transmisión en el llamado sentido descendente, esto es, de la red de telecomunicaciones hacia el usuario, que en sentido ascendente, es decir, del usuario hacia la red. Esto los hace especialmente apropiados para aplicaciones exigentes en ancho de banda de descarga, como el acceso a internet basado en *web*, donde el volumen de información recibida por los usuarios es notablemente mayor al de los comandos de control generados en la navegación.

La recepción de servicios de televisión a través de ADSL ha sido la última opción que se ha incorporado al mercado de la televisión digital. Para acceder a ella es necesario contar con una línea telefónica dotada de medios ADSL (el operador telefónico preponderante en España, Telefónica de España, S.A.U., está realizando esta actuación mediante el desarrollo de un plan de cobertura, que ya alcanza a la mayoría de las líneas de acceso de su red) e instalar en el hogar del usuario un módem externo demodulador de la señal proveniente de la línea telefónica y un sintonizador de canales

digitales, que hará de interfaz entre el módem y el televisor, para permitir visualizar los contenidos contratados y acceder a los servicios de pago.

El ADSL surge de la mano de Joe Leichter en 1987 con vistas al mercado del video interactivo y al video bajo demanda, para grupos cerrados como *campus* universitarios o bloques de edificios, pero el poder utilizar esta tecnología a través de bucles locales de las operadoras telefónicas permitió ampliar su utilización. Ya en los noventa, la industria del video utilizaba ADSL de diferentes velocidades para canales de envío y recepción, aunque esta tecnología no acabó de cuajar hasta que internet la recuperó al resultar muy adecuada, una vez se le incorporó la línea telefónica, para navegar por la Red.

En España esta tecnología despegó en 1999 de la mano de Terra. La compañía, anteriormente Telefónica Interactiva, lanzó un servicio de tarifa plana por 9.000 pesetas al mes que utilizaba tecnología ADSL, que en marzo de ese 1999 contaba con apenas 4.000 usuarios. Telefónica emuló un año después una oferta de tarifa plana similar, y, en años posteriores, le seguirán Retevisión, Wanadoo, Inicia, Arrakis, Ya.com.... Hasta el punto que en los últimos cinco años esta tecnología se ha consagrado en España como “la estrella de la conexión a alta velocidad”, en detrimento, sobre todo, del cable. En esta trayectoria, “el 2005 fue un año crucial: las conexiones de ADSL crecieron más de la mitad, al menos siete grandes empresas ofrecían ADSL y las ofertas se sucedían, de tal forma que ese año España se situó en el segundo puesto europeo en penetración de este servicio, detrás de Alemania y delante de Francia” (CABALLERO, 2007:105-115). Sin embargo, este mercado tiene la peculiaridad de que ninguna empresa está en condiciones de llegar al consumidor final de forma directa, lo que obliga a pasar necesariamente por las centralitas de Telefónica.

Actualmente, en diversos países las empresas de telefonía están implantando versiones mejoradas de esta tecnología, como ADSL2 y ADSL2+ con capacidad de suministro de televisión y video de alta calidad por el par telefónico, que inicia una dura competencia entre los operadores telefónicos y los de cable, y la aparición de ofertas integradas de voz, datos y televisión (lo que se conoce como *triple play* y que pronto se convertirá en *cuatro play*, al incluir la telefonía móvil).

Con el objetivo de dotar de una oferta más completa a los clientes de banda ancha y poder captar más suscripciones de estos servicios de banda ancha, también se produce el lanzamiento de la IPTV (*Internet Protocol Televisión*), que se ha configurado como una opción televisiva más y que ha sido considerada “el momento de la convergencia” (URQUIZA, 2008:88), o “eso que los anglosajones denominan *buzz-word*, o palabra de moda, en la industria televisiva y en el sector de las telecomunicaciones” (DELGADO y FERNÁNDEZ, 2007:415).

Aunque comparten canal de distribución, IPTV y televisión por internet no son lo mismo. “Desde un punto de vista técnico, se designa como IPTV toda aquella transmisión televisiva que se distribuye utilizando el protocolo de internet, esto es, una conmutación de paquetes que se envía a través de direcciones IP, las habitualmente utilizadas en internet” (DELGADO y FERNÁNDEZ, 2007:416). La diferencia fundamental está en que, en los servicios de IPTV, el proveedor controla tanto la red de transmisión como los contenidos o el acceso a los mismos, mientras que en la televisión por internet, tanto los contenidos como el acceso tienen un carácter más abierto. En la

televisión por internet cualquiera puede generar un contenido y ponerlo al servicio de otros usuarios<sup>22</sup>. Esto lo diferencia también del *Near Video on Demand* (NVoD o Video casi bajo demanda) y sobre todo del *Video on Demand* (VoD o Video bajo demanda), puesto que la IPTV, tal y como mantiene GAPTEL (2005), es un servicio análogo a la difusión tradicional de la televisión, mientras que en el *Video on Demand* el usuario es el que decide y controla el contenido que desea ver en cada momento.

**Gráfico 7:** Comparativa de parámetros de servicios de distribución de video digital.

PARÁMETRO	TELEVISIÓN SOBRE IP (IPTV)	NEAR VIDEO ON DEMAND (NVOD)	VIDEO ON DEMAND (VoD)
Descripción del servicio	Difusión de canales de televisión digital a través de la conexión de banda ancha utilizando el protocolo de internet IP. Es análogo a la difusión tradicional de TV.	El contenido se difunde simultáneamente sobre diversos canales a intervalos fijos (típicamente 15 ó 30 minutos). No implica el uso de aplicaciones interactivas.	Permite el acceso a un catálogo de contenidos audiovisuales y controlar su reproducción, de forma análoga a la reproducción de un soporte pregrabado.
Tipo de contenido	Canales de TV.	Programas de TV y contenido audiovisual digital	Programas de TV y contenido audiovisual digital.
Aplicaciones interactivas	No.	No.	Sí.
Modo de emisión	Difusión a horas programadas.	Difusión con repetición a intervalos fijos de tiempo.	A la carta.

Fuente: GAPTEL (2005:41).

Una de las mayores virtudes de la IPTV radica en el hecho de que el consumo puede ser realizado desde el monitor de televisión, con todo lo que ello implica respecto a hábitos de consumo, de manera que para “el usuario final no hay variación con respecto a la televisión distribuida a través de otros sistemas de transmisión convencionales, como el hertziano, el satelital o el cable” (DELGADO y FERNÁNDEZ, 2007:416).

El mercado de la IPTV en España está controlado por empresas de telecomunicaciones, principalmente por la oferta de Telefónica en su paquete de ADSL, comercializado bajo la marca Imagenio (que a partir de la primavera de 2010 pasará a denominarse Movistar TV). En los últimos meses han aparecido ofertas competidoras lanzadas por otras compañías, como Jazztel con Jazztelia TV, Wanadoo con Wanadoo TV4, o Ya.com con YacomTV.

La IPTV se ha convertido en el sistema de televisión de pago que más rápidamente está creciendo. *Screen Digest*, compañía de prestigio en la investigación y análisis de los mercados mundiales de medios, ya estimaba en 2007 que las suscripciones a este sistema de televisión en Europa casi se iban a doblar con respecto al año anterior (pasando de 2,9 millones en 2006 a 5,6 en 2007 de abonados y de 470 a 1.000 millones de euros de ingresos en 2007), a pesar de que “en muchos casos, la IPTV no ha sido diseñada para ser una alternativa a los servicios de televisión de pago ya existentes, sino que más bien han sido lanzadas por compañías de telecomunicaciones

---

<sup>22</sup> “La IPTV crea industria”, en *Revista Videopopular*. Febrero-marzo de 2008, núm. 126, p. 31.

temerosas de perder sus tradicionales fuentes de ingresos”<sup>23</sup>. Igualmente, el estudio “*IPTV: A Global Market Analysis*”, realizado por el instituto de investigación *IMS Research*, indicaba que alrededor de 13,2 millones de hogares recibieron servicios de televisión por IP durante 2007 a través de casi 8,4 millones de descodificadores. *IMS* preveía también que estas cifras aumentarían a buen ritmo en los próximos años, de forma que al menos hasta 2012 el crecimiento del número de abonados a estos servicios será del 52% anual<sup>24</sup>. De hecho, “se prevé que el total de usuarios/terminales de banda ancha alcance los 25 millones en el 2010 en España frente a 5 millones en el 2005” (GAPTEL, 2005:98), siendo las ofertas europeas de IPTV y TDT las que ganen cuota de mercado, en detrimento del sector de los cableoperadores, que pasarán del 41% de 2008 al 39% en 2011, según la consultora británica *Understanding & Solutions*<sup>25</sup>.

Sin embargo, “la oferta de la IPTV en España responde a un modelo mayoritario de programación temática y tan solo un 24% es generalista”, por lo que se trata de una oferta que, según el *Informe Euromonitor 2006*, “no difiere mucho de la estructura de la oferta de la televisión generalista en abierto en España ni de los paquetes que ofrecen otras plataformas” (DELGADO y FERNÁNDEZ, 2007:416-417,420,424), aunque posibilita una transformación en la televisión actual hacia una experiencia personalizada al permitir que los usuarios pasen a “tener una actitud activa en la que soliciten el contenido deseado y el momento de su consumo” (PÉREZ SANJUAN, 2008:441). Entre los posibles servicios de IPTV se encuentra la oferta ilimitada de canales, pago por evento, video bajo demanda, grabación personalizada de video (PVR), publicidad interactiva y servicios de información, entre otros, aunque “los operadores del mercado español todavía no han apostado por la inclusión de los servicios interactivos en sus ofertas comerciales” (DELGADO y FERNÁNDEZ, 2007:425).

#### **1.2.1.4. La televisión digital a través del ondas hertzianas**

La Televisión Digital Terrestre es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión para su distribución a través de ondas hertzianas.

Esta tecnología inicia su recorrido en los Estados Unidos en 1996 de la mano de la *Federal Communications Commission* (FCC), que inició las emisiones en mayo de 1999. A partir de entonces, programa un proceso de cobertura progresivo que debía concluir con el apagón analógico el 31 de diciembre de 2006 o cuando el 85% de los hogares tuviera capacidad de recibir la señal de televisión digital (DTV). Pese a este entusiasmo madrugador, el camino no iba a ser de fácil. Se flexibilizaron algunas exigencias, surgieron otras nuevas (como el que la mayoría de los sistemas de acceso al cable fueran compatibles con los de la TDT, obligatoriedad digital en la fabricación, importación y venta de equipos desde el 1 de marzo de 2007, etc.) y se prolongaron los plazos hasta fijar febrero de 2009 como fecha para el apagón analógico, como se publicó en [www.fcc.gov](http://www.fcc.gov): “*On February 17, 2009 all full-power broadcast television stations in the United States will stop broadcasting on analog airwaves and begin broadcasting only in digital*”. La decisión de ponerle plazos a la migración con un horizonte conocido como apagón analógico o cese total de las emisiones analógicas,

---

<sup>23</sup> *Revista Cinevideo* 20. Marzo-abril de 2007, núm. 235, p. 17.

<sup>24</sup> “Los servicios de IPTV crecerán a nivel mundial un 52% cada año”, 24 de marzo de 2008, en *Newsletter mundo-plus.tv*

<sup>25</sup> <<http://www.sateliteinfos.com/actu/tp.asp/tp/12672>>, 22 de abril de 2007.

combinado con el hecho de otorgar todo el protagonismo a los *broadcasters* ya existentes, concediéndoles un canal completo de TDT (6 MHz) y sin introducir nuevos actores, tuvo en Estados Unidos un efecto potenciador que impulsó el fomento de la Televisión Digital Terrestre. Además, se optó por tomar como motor de la TDT la HDTV (*High Definition Television* o Televisión de Alta Definición), lo que ha actuado como elemento unificador de fondo que favorece la convergencia final de intereses entre operadores de TDT, de cable y de satélite, pero que ha dejado en segundo plano la apuesta por los servicios innovadores de carácter interactivo.

En Europa, Reino Unido, Suecia y España fueron los primeros países en introducir planes de implantación de la Televisión Digital Terrestre (a finales de los años noventa), con los que se pretendía alcanzar varios objetivos fundamentales: un mejor aprovechamiento del espectro radioeléctrico, estimular el sector audiovisual, configurar una oferta con un mayor número de canales y ofrecer servicios adicionales o interactivos, fundamentalmente de cara a posibilitar el desarrollo de la Sociedad de la Información. Sin embargo, y a diferencia de Estados Unidos, “la digitalización sustituyó a la alta definición como principal vector de desarrollo del sistema televisivo” (SUÁREZ CANDEL, 2009:3).

Reino Unido, el segundo país del mundo en lanzarse a la TDT, en 1998, concedió sus licencias a *On Digital* (comercializada como *ITV Digital*), “una plataforma codificada y de pago que debía disputar ese mercado al poder cuasi monopolista de *Sky Channel* (Grupo Murdoch), que justamente por esas fechas se apresuró a migrar sus abonados al satélite digital”. Sin embargo, en abril de 2002, *ITV Digital* se vio obligada a cesar su actividad de forma definitiva “con unas pérdidas de más de 1.000 millones de libras esterlinas, y el gobierno, en menos de siete meses, otorgó las licencias sin uso a una nueva plataforma, *Freeview*, gratuita y en abierto, que comenzó sus emisiones en octubre de 2002” (BUSTAMANTE, 2008a:13-14). “La naturaleza predominantemente abierta y gratuita de esta plataforma público-privada no excluye la existencia de servicios de pago” y tampoco se debe obviar que no se estimuló el acceso a la Sociedad de la Información, muestra de ello es que “la mayoría de los *set top box* vendidos y disponibles no permiten el acceso a los servicios interactivos” (BUSTAMANTE, 2008b:40).

España decidió seguir esta misma trayectoria y en 1998 comenzó a desarrollar la Televisión Digital Terrestre también basándose en el modelo de negocio de pago, con la concesión de 14 canales a la plataforma Quiero Televisión y un solo canal a cada uno de los operadores nacionales existentes (Corporación TVE, Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco, Sogecable, Veo Televisión S.A. y SG Net TV). Pero la apuesta por la televisión de pago como locomotora de la TDT se saldó muy pronto, como en el Reino Unido, con un notable fracaso. Como consecuencia, el desarrollo de la TDT quedó estancado en España durante tres años, presentándose todavía en 2004 como “uno de los más atrasados de la UE-15” (BUSTAMANTE, 2008a:34).

Sin embargo, en noviembre de 2005 comenzó lo que se ha conocido como el relanzamiento de la TDT, que ha sufrido desde entonces un aumento en el consumo muy superior al de los demás sistemas digitales, lo cual puede ser explicado, según Fernando Santiago, Director Técnico de AIMC, porque “a diferencia de la oferta por satélite, del cable y de televisión por ADSL, la TDT no presenta costes asociados al

consumo, lo que junto con su obligatoriedad a corto plazo, implica una penetración creciente que no sucede en las otras alternativas de pago” (IMPULSA TDT, 2009:118).

En España el estándar adoptado ha sido el DVB-T (*Digital Video Broadcasting – Terrestrial*) con compresiones tipo MPEG-2 en el caso de la televisión de definición estándar y MPEG-4 en el caso de la televisión de alta definición. DVB es una organización abierta que se compone de más de 270 entidades, incluyendo *broadcasters*, operadores de telecomunicaciones, fabricantes o instituciones, y que desde 1993 coordina el desarrollo y lanzamiento de los servicios de televisión digital en Europa. El DVB ha elaborado un conjunto de especificaciones que cubren todos aquellos aspectos técnicos que deben ser objeto de normalización para ofrecer lo que se ha denominado “la solución global”. Existen, pues, familias de estándares relativos a la transmisión y distribución, la implementación del canal de retorno, la radiodifusión de datos, la navegación asistida y el acceso condicional, entre otros. Los éxitos de esta organización han sido muy notables y han traspasado las fronteras europeas, siendo muchos los países que han adoptado ya alguno de los sistemas DVB disponibles. En lo que a este trabajo respecta, ya se ha mencionado la utilización de las especificaciones DVB-S para Satélite y la DVB-C para Cable, y más adelante también se tratará la DVB-H como especificación DVB Terrestre para terminales móviles.

En el caso de la TDT, Europa promociona el DVB-T amparándose en su mayor robustez y universalidad, así como por su flexibilidad para operar en bandas de 6, 7 y 8 MHz, codificar vídeo tanto en MPEG-2 como en MPEG-4 en un mismo múltiplex y asignar servicios en el múltiplex de forma modular. Además, el estándar DVB-T aporta algunas novedades importantes en lo relativo al consumo de contenidos, sobre todo en tanto en cuanto que “hace posible calidades y formatos de señal de audio y vídeo superiores a las habituales, que permite otros modos de recepción, portátil y móvil, y que además permite acceder a servicios avanzados de televisión e incluso a servicios interactivos” (PÉREZ SANJUAN, 2008:22).

En la actualidad, el grupo DVB ha creado un grupo técnico específico DVB TM-T2 que trabaja en el desarrollo de la siguiente generación DVB, un nuevo estándar tecnológico más avanzado forjado tras el estudio de las áreas de modulación, codificación de canal y conformado de la señal y que permitiría un 30% más de capacidad. El nuevo estándar se postula como una posible solución para servicios adicionales de valor añadido y permitirá aprovechar el espectro liberado tras el apagón analógico, aunque en un primer momento los esfuerzos colectivos se centran en la compatibilidad con los servicios DVB-T<sup>26</sup>.

Sin embargo, existen otros estándares de transmisión de Televisión Digital Terrestre, como el ATSC DTV adoptado en América del Norte<sup>27</sup> y el ISDB-T, definido en Japón y muy similar en sus características al estándar DVB-T europeo.

En cuanto a la penetración de la TDT, según estudios de las consultoras *Forrester Research* (2002) y de *Screen Digest* (2005), al comienzo del siglo XXI era ciertamente escasa en los hogares europeos. No fue hasta los impulsos en los procesos

---

<sup>26</sup> *Revista Cinevideo* 20. Noviembre-diciembre 2007, núm. 238, pp. 35-38.

<sup>27</sup> El estándar ATSC DTV permite transmitir en el espacio de un canal analógico de uno o dos canales de televisión de alta definición y varios canales en definición estándar, mejorar claramente la calidad de la imagen y del sonido y emitir varios canales de audio con calidad CD. La FCC adoptó dicho estándar el 24 de diciembre de 1996.

de implantación, realizados en torno a 2005, cuando se avanzó significativamente en ello. Según *Screen Digest*, “la definición por parte de la unión Europea de la necesidad de coordinar políticas nacionales diversas con respecto a la conversión de la televisión analógica terrestre en digital, el denominado *switchover* y el denominado *switch off* o apagón analógico, fue determinante” (URRITAVIZCAYA, 2008:37-38, 91). Esto hace referencia a que en 2005 la Comisión europea fijó la finalización común de la tecnología analógica de la transmisión televisiva en el año 2012, señalando que “la Comisión supone que para comienzos de 2010 el proceso de conversión estará muy avanzado en el conjunto de la UE, y propone que el cierre analógico quede completado en todos los Estados miembros para comienzos de 2012”<sup>28</sup>. A raíz de esa Comunicación, los distintos países europeos fueron fijando sus propias fechas de apagado analógico, que tras algunas modificaciones, quedaron fijadas en 2005 de la siguiente manera:

**Gráfico 8:** Previsión de fecha de apagado analógico de la TDT en Europa.

LA TDT EN EUROPA			
País	Inicio de la TDT	Apagón analógico (previsión)	Rectificaciones
Reino Unido	1998	2012	----
España	2000	2010	----
Francia	2005	2010	30-11-2011
Italia	2003	2008	31-12-2012
Alemania	2002	2008	----
Holanda	2003	2009	11-12-2006
Bélgica	2003	2010	Nov. 2008: Flanders; Nov. 2011: Wallonia y Bruselas
Dinamarca	2006	2009	Octubre 2009
Noruega	2006	2008	
Suecia	2000	2008	15-10-07
Finlandia	2001	2007	31-08-07
Austria	2006	2010	-----

Fuente: Urretavizcaya (2008:38) y Bruselas (2009).

#### 1.2.1.5. Comparativa de las tecnologías de televisión digital

Cada una de las tecnologías de emisión digital de televisión que se han abordado en las páginas anteriores poseen unas características que las hacen más o menos adecuadas según las necesidades del usuario final.

<sup>28</sup> *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social committee and the Committee of the Regions on accelerating the transition from analogue to digital broadcasting {SEC(2005)661}*.



Por su parte, la TDT presenta un menor coste de la red de distribución y la instalación para su recepción resulta sencilla y barata frente a la compleja y costosa instalación de estaciones de recepción de televisión vía satélite. Además, su oferta es mayoritariamente gratuita. Por otro lado, la terrestre permite la prestación del servicio universal para todos los ciudadanos (emplea la misma red que la televisión analógica, que puede alcanzar cuotas de penetración de hasta un 99%, ratio inalcanzable para el cable en condiciones de viabilidad económica) a la vez que puede adoptar su cobertura al ámbito local eficientemente, mientras que el satélite sigue sin dar con una solución viable para cubrir estos ámbitos. Esto permite que la TDT supere con creces a las restantes modalidades de televisión digital en cuestiones de penetración, cuota de pantalla e ingresos, a pesar de sostenerse sobre un modelo basado en la gratuidad, mientras que sería necesario, según Eduardo García Matilla, presidente de Corporación Multimedia, S.A. empresa especializada en investigación y prospectiva del sector audiovisual, que “las plataformas de televisión de pago se replantearan su modelo, ya que en España mantienen la misma cuota de mercado que en 2002”<sup>29</sup> y sólo muestra crecimiento la IPTV. También será interesante observar si la aprobación de la TDT de pago impulsa dicho sector y el nivel de competitividad que adquiere frente a las restantes ofertas.

Sin embargo, y relativo a los servicios de televisión, el mayor inconveniente de la Televisión Digital Terrestre reside en que todavía no ha explotado eficazmente los servicios adicionales que podría ofrecer y que para establecer un canal de retorno necesita hacer uso de otra tecnología. Aunque, por otro lado, es la única tecnología que permite la portabilidad de los equipos de recepción, ya que puede ser captada con antenas domésticas portátiles, sin estar ligadas a un punto de conexión de antena fijo, es lo que se denomina la televisión en movilidad, que se ha estandarizado a través de la norma europea DVB-H, que hace técnicamente posible esta movilidad de la que hasta ahora sólo gozaba la radio.

Mientras, la gran capacidad de las redes de cable permite, entre otras posibilidades, ofrecer desde programas de televisión, con múltiples canales, hasta comunicaciones instantáneas vía internet, con la posibilidad de adaptar la navegación a los requerimientos propios de la televisión, pasando por vídeo a la carta, vídeo bajo demanda, servicios de telecompra y otros servicios interactivos en los que el usuario puede utilizar la propia red de cable para comunicarse con la cabecera de televisión.

Con respecto a la televisión digital por satélite, ésta permite recibir toda una oferta de canales de pago así como una amplia gama de canales gratuitos y además ofrece diferentes opciones, como servicios interactivos, pago por visión, juegos y otros servicios que todavía la TDT no ofrece pero que podría llegar a ofrecer. A ello hay que añadir la gran capacidad de cobertura de los sistemas por satélite, lo que ha convertido a este sistema en el único capaz de permitir acercar la TDT a las zonas de orografía más complicada.

En lo relativo a la televisión digital transmitida por hilo telefónico o de cobre (xDSL), ésta tiene como oferta más extendida el ADSL, bastante similar a la realizada por las plataformas de satélite o cable, pero a la que añade la utilización de telefonía e internet por el mismo cable y una mayor facilidad de acceso a los servicios interactivos,

---

<sup>29</sup> Revista Cinevideo 20. Noviembre-diciembre 2007, núm. 238 especial fin de año 2007, pp. 30-34.

especialmente en lo que respecta a los contenidos a la carta en los que el usuario elige el contenido que quiere y adquiere control “total” sobre el mismo.

A continuación, y a modo de resumen, se comparan los aspectos fundamentales de cada de las tecnologías digitales analizadas:

**Gráfico 9:** Comparativa de las características de las plataformas de televisión digital.

	<b>ADSL</b>	<b>CABLE</b>	<b>SATÉLITE</b>	<b>TDT</b>
<b>IMPLANTACIÓN Y RECEPCIÓN</b>	Muy sencilla y de bajo coste. De pago.	Complicada y de alto coste. De pago.	Muy sencilla, instalación parabólica y descodificador, bajo coste. De pago.	Sencilla, adaptación infraestructuras. Adaptación de antenas ICTs y compra descodificador.
<b>ANCHO DE BANDA</b>	Limitado.	Muy amplio Canal descendente: 776 MHz 4,6 Gbits/s	Gran ancho de banda.	Limitado a una frecuencia UHF por flujo MPEG-2 20 Mbit/s.
<b>CANAL DE RETORNO</b>	Limitado 2 Mbit/s.	50 MHz 300 Mbits/s.	Uso de otras tecnologías ya que no tiene canal propio de retorno.	Uso de otras tecnologías ya que no tienen canal propio de retorno.
<b>COBERTURA</b>	Cobertura nacional sujeta a proximidad a las centrales.	Cobertura limitada, según redes desplegadas	Cobertura nacional e internacional.	Cobertura nacional. Opción de desconexiones autonómicas y locales.
<b>VENTAJAS</b>	No requiere instalación exterior. Aprovecha línea telefónica.	Inmunidad interferencia. Bajo coste inicial equipo. No usa espectro. No existe retardo.	Coste insensible a la distancia.	Pública y de amplia cobertura. Mejor aprovechamiento espectro radioeléctrico. Calidad DVD.
<b>DESVENTAJAS</b>		Cobertura limitada. Coste dependiente de la distancia. Alto coste de operación/mes.	0,5 s de retardo. Alto coste mensual. Sensible interferencias.	Espectro limitado. Sin canal de retorno.

Fuente: Enter (2005:18).



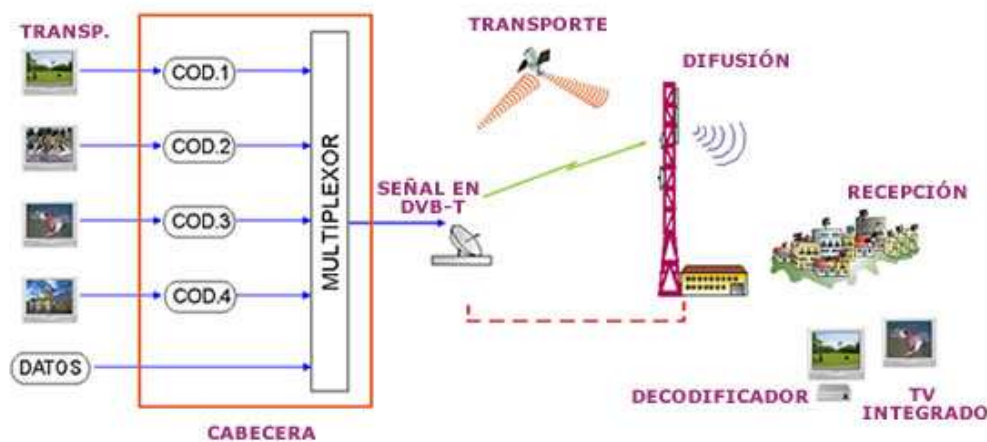
## 2. ¿Qué es la TDT?

### 2.1. Televisión, digital, terrestre



En la Televisión Digital Terrestre (TDT) la señal se transmite a través de ondas hertzianas, al igual que en la televisión analógica convencional, pero, a diferencia de ésta, la señal digital se somete a procesos de compresión que, por un lado, permiten enviar por el mismo ancho de banda más canales de televisión y/o datos y que, por otro lado, obligan a realizar adaptaciones en los equipos de recepción.

**Gráfico 10:** Esquema general de emisión y transmisión de la TDT.



Fuente: [www.axion.es](http://www.axion.es)

La función básica de la TDT es asumir la prestación del servicio público de televisión, que hasta ahora se cubría con tecnología analógica, es decir, “prestar un servicio universal de calidad, disponible para todos los ciudadanos en igualdad de condiciones y suministrado a través de gestión directa por algún organismo del Estado y/o a través de gestión indirecta por particulares” (PRADO, 2007:38-40).

Como mantiene Manuel Campo Vidal, presidente de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión de España, la transición a la Televisión Digital Terrestre es una transición profunda “porque afecta a todos los ámbitos de la televisión, el tecnológico, el de las audiencias, el de la programación y, desde luego, el publicitario”, pero también afecta a otros ámbitos, como el social, en el que se va a producir una aproximación a la Sociedad de la Información, cambios en el consumo, etc. y lo hace en un momento en el que se encuentra con “condiciones severas por la coincidencia imprevista con la crisis económica internacional” (IMPULSA TDT, 2009:60).

Se trata de una transición obligatoria porque las Administraciones públicas europeas han otorgado a esta tecnología digital un carácter sustitutorio de la analógica al considerar que este cambio supone un beneficio global, llegando a transmitir que la Televisión Digital Terrestre a quien más favorecerá será a los ciudadanos, aunque la

adopción y elección de esta tecnología no escapa a cuestiones políticas, como la necesidad de impulsar el sector de fabricación de equipos electrónicos y toda la industria dependiente del sector audiovisual; la posibilidad de repartir nuevas frecuencias a otros radiodifusores y a otros servicios de telecomunicaciones; la necesidad de crear plataformas tecnológicas en las que converjan las diversas formas de telecomunicación; o el desarrollo eficaz de la Sociedad de la Información. Entre todas ellas, una de las razones fundamentales para que las Administraciones de los distintos países se hayan decidido por el fin de la televisión analógica a favor de la digital terrestre, se basa en que implica una mejor gestión del espectro radioeléctrico.

### **2.1.1. Optimización del uso del espectro radioeléctrico**

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el espectro radioeléctrico es el conjunto de ondas electromagnéticas, cuya frecuencia está comprendida entre los 3 KHz y los 3.000 GHz, a través de las cuales se transmiten, entre otros, las señales de televisión (FERNÁNDEZ-PANIAGUA, 2007).

Hasta la aparición de la TDT la creación de emisoras de televisión emitidas por ondas hertzianas estaba supeditada a las limitaciones de esta capacidad del espacio radioeléctrico, que según Peñafiel y López (2002:100), era derrochado por la televisión analógica “que no saca partido al hecho de que, en la mayoría de los casos, las señales de vídeo varían muy poco al pasar de un elemento de imagen (píxel) a los contiguos, o por lo menos, existe una dependencia entre ellos”.

La tecnología digital permite un mejor uso de ese espectro debido a que la señal ocupa menos espacio, puesto que en lugar de una señal analógica de imagen y sonido, lo que se transmiten son representaciones de bits. Esto posibilita someter la señal de televisión a procesos muy complejos de codificación y compresión sin que se degrade la calidad, facilitando la multiplicación del número de canales, ofreciendo otras ventajas y un amplio abanico de posibilidades de nuevos servicios, como los resultantes del diálogo con las tecnologías electrónicas y de la convergencia tecnológica.

La codificación de la señal digital estándar se realiza a través del estándar MPEG-2 que permite transmitir en el ancho de banda proporcionado por un sólo canal UHF, que son 20 Mbit/s aproximadamente, varios canales de televisión, ya que éstos pueden ocupar 5 Mbit/s cada uno. El flujo binario resultante de la codificación MPEG-2 se transmite mediante una modulación llamada COFDM (*Coded Orthogonal Frequency Division Multiplexing*), cuyas características permiten, además, “aumentar la potencia de la señal y hacerla más robusta frente a perturbaciones” (ENTER, 2005:19-20).

Fernández-Paniagua (2007), subdirector general de Planificación y Gestión del Espectro Radioeléctrico, señala que “el espectro radioeléctrico es considerado un recurso nacional, de dominio público, un recurso limitado o finito pero reutilizable, que no se desgasta por su uso, y con un valor estratégico económico y político relevante”, por lo que los distintos gobiernos se empeñan en controlarlo.

El modelo de gestión de las frecuencias hertzianas europeo es un modelo centralizado y administrativo, en el que los gestores son los propios estados y son las Administraciones estatales a las que les corresponde dar los pasos necesarios para

mejorarlo, aunque la Comunidad europea ofrezca algunas recomendaciones a todos sus miembros<sup>30</sup>. Mientras que el modelo americano se basa en un sistema economicista de mercado, que considera que los mecanismos de mercado resolverían las limitaciones del espectro, puesto que habría mayor flexibilidad, mayor equilibrio y primaría la relación entre oferta y demanda (RICHERI, 1994:223). Así, señala Vilches (2001:27-29) que en el marco del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), firmado el 9 de abril de 2001, con el objetivo de crear la más amplia zona de libre comercio del mundo (de Chile a Alaska), “algunas voces propusieron la privatización del espacio radioeléctrico para evitar los largos procesos de concesiones de las licencias solicitadas”. Si esta iniciativa hubiera seguido adelante, se hubiera provocado un serio cambio en la relación entre las comunicaciones y los ciudadanos de estos países y hubiera desaparecido por completo el control democrático llevado a cabo por las instituciones políticas.

Para la gestión de este escaso recurso en el ámbito europeo se han llevado a cabo diversas acciones:

- Se creó el Comité del Espectro Radioeléctrico, creado por la Decisión 676/2002/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y el Grupo de Política del Espectro Radioeléctrico (RSPG), que a su vez cuenta con un Grupo consultivo, creado por la Decisión de la Comisión europea de 26 de julio de 2002 (2002/622/ce), compuesto por expertos de alto nivel de los estados miembros y de la Comisión Europea.

Se ha buscado la armonización de la política comunitaria relativa al espectro radioeléctrico y se ha proyectado un Real Decreto por el que se aprueba el reglamento de uso del dominio público radioeléctrico, planteado en la Comisión Permanente del Consejo Asesor de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. Ésta podría ser la herramienta que posibilitara la cesión de derechos de uso del espectro y la transformación de los títulos habilitantes para el ejercicio del derecho de uso privativo del dominio público radioeléctrico, ya que, entre otras consideraciones, permitirá una mayor apertura y uso del espectro, dinamizando el conjunto del sector<sup>31</sup>.

Además, la optimización del espectro radioeléctrico facilita otra de las pretensiones de los gobiernos, como es la concesión de licencias de televisión a otros grupos de comunicación con el objetivo de aumentar el pluralismo y la oferta audiovisual. Concesiones que han estado, y están, en nuestro país rodeadas de un trasfondo de manipulación política, en cualquiera de los niveles de las Administraciones que las conceden (local, autonómico o nacional), con el fin de satisfacer a los medios de comunicación más afines a los gobiernos de turno.

Es por ello que el aumento del número de canales no viene sólo motivado por la resolución de las cuestiones técnicas y la mejora en la gestión del espectro, sino también por la necesidad política de la Administración de satisfacer la fuerte demanda de grupos mediáticos que se habían quedado fuera del reparto de las últimas concesiones de televisión analógica, e incluso de las licencias digitales otorgadas hasta el momento. De

---

<sup>30</sup> GUTIÉRREZ, Enrique. “La gestión del espectro radioeléctrico”, en *Revista Videopopular*. Febrero/marzo 2008, núm. 126, p. 4.

<sup>31</sup> *Id.*

hecho, a nadie se le escapa que los intereses políticos han estado presentes a la hora de conceder las licencias digitales, lo que, en algunos casos, podría afectar al correcto desarrollo de la TDT, al caer las emisoras en manos de empresas inexpertas o sin interés por invertir en tecnología y contenidos.

### **2.1.2. Fomento de los agentes relacionados con la industria audiovisual.**

La transformación profunda del sector que supone la Televisión Digital Terrestre tiene gran repercusión no sólo afecta a los operadores de televisión sino que reactiva la economía y la actividad principalmente de los agentes próximos al sector y relacionados con la industria audiovisual, como los operadores de las redes de transporte y difusión, la industria de la TIC, los instaladores, los fabricantes de equipos y decodificadores, etc.

El proceso de transición a la TDT ha supuesto para la economía española “una movilización estimada en 12.000 millones de euros en el período 2006-2010 y un nivel de empleo asociado al mismo en torno a los 36.000 puestos de trabajo”. Además, “el incremento de la comercialización de receptores TDT ha tenido como consecuencia que las ventas de TDT supusieran en 2008 el 48,4% de la facturación global del sector de la electrónica de consumo, con un volumen de negocio de 2.373 millones de euros, mientras que en 2007 el porcentaje se situaba casi 16 puntos por debajo” (FRANCÉS, 2009:31), lo que permite afirmar que el cambio tecnológico que supone la TDT beneficia especialmente a la empresa de la electrónica de consumo, que presentía el agotamiento de las innovaciones técnicas en la televisión analógica mientras que en otros campos se estaban desarrollando productos en entornos digitales, como equipos de reproducción de video (ej.: reproductores de DVD) o de audio (ej.: reproductores MP3 o *iPod*). La industria electrónica de consumo ve así en la televisión digital “la posibilidad de un relanzamiento geométrico del mercado de sus productos a escala mundial, justamente tras varios años de saturación e incluso crecimiento negativos en los países más desarrollados” (BUSTAMANTE, 2003:176).

No obstante, la digitalización del sistema de televisión que cuenta con mayor penetración en nuestro país también favorece, entre otros, a distribuidores y comerciantes e incluso a los antenizadores, que deben adecuar edificios y viviendas. De forma que esta transición supondrá “un negocio multimillonario de colosales proporciones” (BUSTAMANTE, 2008b:36).

## **2.2 Ventajas de la TDT**

La televisión digital tiene importantes beneficios desde el punto de vista técnico, político y mercantil, sin embargo para que la transición a la tecnología digital terrestre sea exitosa se ha de generar también valor social y que la ciudadanía, que no ha demandado este cambio, encuentre mejoras en su experiencia televisiva que justifiquen su esfuerzo en la transición hacia una tecnología que no sólo es nueva sino que sustituye a la anterior, a la televisión hertziana analógica.

El hecho de que tanto los beneficios que puede tener la Televisión Digital Terrestre (bien frente a la televisión analógica o bien frente a otras plataformas

digitales) como las adaptaciones que se deben llevar a cabo para recibir la TDT, pueden ser difíciles de comprender inicialmente para la población, la Administración y los agentes involucrados han procurado proporcionar continua información sobre las ventajas de esta nueva tecnología.

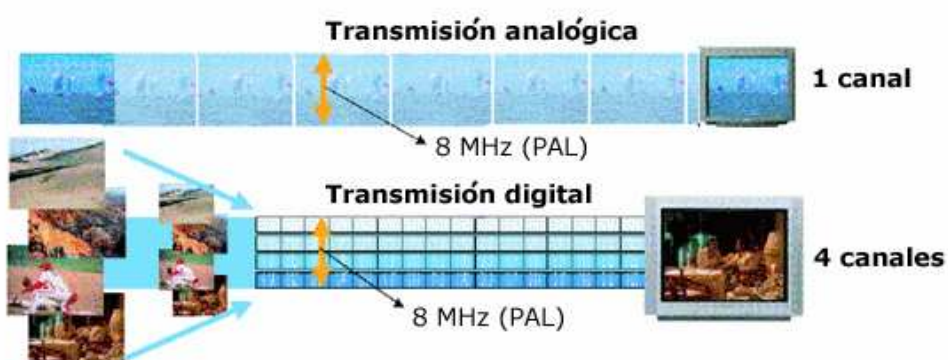
Esta comunicación se ha centrado en transmitir aspectos de la televisión digital en general, como que supone una “mejora en la calidad de las señales de televisión, facilita el acceso a la televisión multicanal y promueve la irrupción de los servicios de la Sociedad de la Información que pueden ser recibidos a través de la propia pantalla del televisor”<sup>32</sup>, y, otras ventajas propias de la Televisión Digital Terrestre, como la gratuidad del servicio, los bajos costes de implantación e instalación, etc. Todos ellos, que se han convertido en los estandartes de los beneficios de la TDT, se abordan a continuación.

### 2.2.1 Mayor número de canales

La televisión hertziana se transmite a través de unas determinadas frecuencias del espectro radioeléctrico (cuya frecuencia está comprendida entre los 3 KHz y los 3.000 GHz), que comprenden entre los 470 y los 862 MHz, en las que convivirán señales analógicas y digitales hasta que se produzca el *switchover*.

Los canales de la televisión digital ocupan el mismo ancho de banda que los analógicos (8 MHz), pero debido a la utilización de técnicas de compresión de la señal, un canal tiene capacidad para un número variable de programas de televisión en función de la velocidad de transmisión.

**Gráfico 11:** Uso del espectro radioeléctrico en la transmisión de televisión analógica vs. digital.



Fuente: Impulsa TDT.

El número de programas por canal radioeléctrico o canal múltiplex, puede oscilar entre un único programa de televisión de alta definición o seis programas, o incluso más, con calidad similar a la actual y sin necesidad de disponer de canales de

<sup>32</sup> Resolución de 16 de enero de 2007, de la SETSI, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión a Red.es para la realización de determinadas actuaciones para el fomento de la Sociedad de la Información. BOE, núm. 46, 22 febrero 2007, pp. 7755-7757.



guarda entre canales adyacentes para evitar interferencias, como ocurre en el caso de la televisión analógica. Sin embargo, en las distintas fases de desarrollo de la TDT en nuestro país se han previsto tan solo cuatro programas por cada canal múltiplex de cobertura nacional o autonómica.

Este empleo más eficientemente el espectro radioeléctrico libera ancho de banda que “puede destinarse a la emisión de otros programas, a las emisiones de televisión de alta definición o a la transmisión de datos y nuevos servicios interactivos” (PRADO, 2003:39), además de permitir la incorporación de programas comerciales regionales e incluso desconexiones locales que se armonizan con los servicios televisivos nacionales y que otras tecnologías, como el satélite, no permiten.

Para algunos autores, este incremento de la oferta, a través de entidades “no sujetas en principio al Estado y con planteamientos de actividad de naturaleza básicamente económica, es uno de los efectos más visibles del hábitat digital de la televisión” y de cara al usuario no supone más que “un tipo avanzado de zapeo que le otorga la ilusión de libertad infinita” (ARNANZ, 2002:46).

### **2.2.1.1 Operadores con cobertura nacional**

En abril de 2002, iniciaron sus emisiones en pruebas de Televisión Digital Terrestre los operadores Corporación TVE, Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco, Sogecable, SG Net TV y Veo Televisión S.A., aunque fue el 30 de noviembre de 2005, tras el nuevo reparto de licencias aprobado en Consejo de Ministros el 29 de julio, cuando comenzaron las emisiones de los 18 canales digitales nacionales. Seis meses más tarde, se unieron otros dos de la mano del nuevo operador analógico, GIA La Sexta. Esta oferta se amplía, además, con canales autonómicos y locales y crecerá progresivamente hasta completarse tras el apagado analógico, momento en el que se podrían ocupar las frecuencias liberadas por los canales analógicos pudiendo permitir la existencia de más de mil canales (CABALLERO: 2007).

Desde el relanzamiento de la TDT (noviembre de 2005) se han producido numerosos cambios en la oferta de contenidos. Hasta siete de los quince canales que formaban parte de la parrilla inicial de emisiones han sido sustituidos por otros nuevos, mientras que los ocho restantes también han ido incorporando cambios, en sus horarios de emisión y en su programación, para adaptarse a la demanda conforme ha ido aumentando la penetración y el número de nuevos espectadores.

Seguidamente, se analizarán los canales de cobertura nacional que ofertan los distintos radiodifusores de TDT, ordenados según el múltiplex que ocupan, planteando, también, una reseña sobre el modelo de negocio y programación que explotan en cada uno de sus canales, así como los cambios o evoluciones que se han producido en los mismos<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> A fecha 31 de diciembre de 2009.

### 2.2.1.1.1 Corporación RTVE



Televisión Española, la cadena estatal pública pionera en la televisión en nuestro país, obtuvo en el primer reparto de licencias de Televisión Digital Terrestre tan sólo la posibilidad de emitir un canal, pero el 25 de noviembre de 2005 el Consejo de Ministros le otorgó la concesión para la gestión de cinco programas digitales, cuatro de ellos emitidos a través de un múltiplex de la Red Global de Cobertura Estatal (RGE), con capacidad para realizar desconexiones autonómicas y gestionado íntegramente por la Corporación, y el canal restante en el múltiplex 66, compartido con los dos canales de Veo Televisión, S.A. y con uno de los de la Sociedad Gestora Net TV, sin capacidad para desconexiones territoriales.

Los cinco programas que emite actualmente son: TVE 1, La 2, Canal 24 horas, Teledeporte y Clan TVE, en los que invirtió más de ocho millones de euros en el año 2008<sup>34</sup>.



- TVE 1: emisión en *simulcast* del principal canal público. Su programación va dirigida a toda la familia, dedicando sus contenidos fundamentalmente al entretenimiento y la información. Entre ellos destacan los programas de producción propia, los servicios informativos, las series y las películas nacionales e internacionales.



- La 2: reproducción de la emisión en analógico de este canal con vocación de ofrecer unos contenidos de calidad y complementarios a los que se pueden encontrar en otras cadenas, lo que se refleja en la emisión de cine independiente y clásico, deportes, programas infantiles, culturales y divulgativos.



- Canal 24 horas: primera oferta de información continua en lengua española, y primer canal que adoptó la tecnología digital, tanto en el proceso de elaboración como en la emisión de sus contenidos. Se trata de un canal dedicado a seguir la actualidad informativa nacional e internacional las 24 horas del día. Su programación se basa en la emisión de programas y noticias de actualidad, economía y deporte, entre otros. También se emite a través de la plataforma de pago Digital +.



- Clan TVE: primer canal infantil gratuito que se creó en España, dirigido a niños entre 6 y 12 años. En su programación cuenta con producciones de animación y ficción tanto españolas como europeas cuyo objetivo es ser educativos e informativos, pero también amenos, divertidos y participativos.



Entre el 30 de noviembre de 2005 y el 1 de enero de 2007, Clan TVE compartía la señal con Canal TVE 50 años, que emitía de 21:00 a 7:00 horas los programas más destacados del archivo de Televisión Española con el objetivo de conmemorar el quincuagésimo aniversario del nacimiento de TVE: una selección de lo mejor de la televisión con lo más significativo de su historia.

<sup>34</sup> “RTVE invertirá más de ocho millones de euros en sus tres cadenas de TDT durante 2008”, 6 de junio de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4610](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4610)>



- Teledeporte: canal de información deportiva 24 horas, con retransmisiones en directo, informativos, entrevistas e imágenes de los momentos más destacados de la historia del deporte. Nació en 1994, con motivo de los Juegos Olímpicos de Lillehammer, desde entonces se ha mantenido en la vanguardia de la actualidad deportiva y de los grandes acontecimientos tecnológicos, entre los que cabe destacar que fue el primer canal en emitir en formato panorámico (en los Juegos Olímpicos de Atlanta en 1996 y en la Copa del Mundo de fútbol celebrada Francia en 1998). En los últimos dos años ha visto incrementada su programación con mayor cantidad de programas en directo, que han pasado de ocupar del 20% al 48% de sus contenidos, con el objetivo de retransmitir las citas más importantes del calendario deportivo. Es el único canal de la Corporación RTVE que no se emite en el múltiplex RGE sino en el SFN 66. También se emite a través de la plataforma de pago Digital + y a través de Ono.

Tras el cese de las emisiones en analógico a la Corporación se le otorgarán dos multiplex completos, en los que podría ofertar los canales que emite a través de la plataforma Digital +, Docu TVE, Canal Clásico y el Canal Cultura.es (desarrollado en colaboración con el Ministerio de Cultura y que comenzó su emisión en pruebas en Digital + y en las plataformas de cable durante el año 2009<sup>35</sup>).

Éste es el concesionario que, por su carácter público, más se ha volcado en impulsar el desarrollo e implantación de la TDT, lo que la ha llevado a apostar por una oferta atractiva y trabajar por el impulso de algunos desarrollos tecnológicos, como los servicios interactivos, la emisión en alta definición, etc.

Respecto a la alta definición, durante los Juegos Olímpicos de Pekín que comenzaron en agosto de 2008, preparó un canal de esas características, denominado TVE-HD, que fue emitido las 24 horas del día a través de la plataformas de pago Digital + e Imagenio, descartándose la viabilidad de emitirlo a través del sistema de Televisión Digital Terrestre debido a que ello obligaba a “renunciar a ofrecer los canales 24Horas y Clan TVE durante los Juegos”<sup>36</sup>.



La Corporación RTVE fue además el primer operador que desarrolló en España un servicio a través de su web (gratuito) de televisión a la carta (en mayo de 2008). A través de ella, tres horas después de su emisión se pueden ver los contenidos emitidos en cualquiera de sus canales u otros programas del archivo de TVE.

<sup>35</sup> “Cultura y TVE impulsan la creación de un canal cultural especializado”, 12 de octubre de 2007, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article7851.html>>; <[www.rtve.es](http://www.rtve.es)>

<sup>36</sup> “TVE creará un canal en alta definición para los Juegos Olímpicos de Pekín”, 12 de junio de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4620](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4620)> y “TVE emitirá los Juegos Olímpicos en Alta Definición por Digital+ e Imagenio”, 26 de junio de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4620](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4620)>

#### 2.2.1.1.2 Veo Televisión S.A.

Este operador, que emite exclusivamente a través de tecnología digital, comenzó sus emisiones en el año 2002 a través de un múltiplex compartido con SG Net TV y la desaparecida Quiero Televisión. En 2005 obtuvo un programa adicional y, con la reordenación de los canales en las diferentes frecuencias, pasó a compartir la emisión en el múltiplex 66 con Teledeporte y con uno de los canales de SG Net TV.



- Veo Televisión: canal generalista que combina programas de actualidad general y deportiva, avalados por los medios de comunicación de su grupo editorial, con contenidos de ficción y entretenimiento. Comenzó sus emisiones el 18 de junio de 2002, pero el objetivo de ahorrar costes y ante una audiencia residual determinó que su programación se basara en la repetición de la señal del canal Expansión TV (perteneciente al grupo Recoletos, por aquel entonces uno de sus socios mayoritarios), que tras su venta al grupo Intereconomía, se convertiría en Intereconomía TV. No fue hasta el 30 de noviembre de 2005 cuando inició las emisiones de una programación específica en este canal, trasladando la programación de Intereconomía TV al segundo canal.



- SET en Veo: el 12 de junio de 2006, SET en Veo sustituye a Intereconomía TV, fruto del acuerdo de licencia de programación entre Veo Televisión y *Sony Entertainment Television*. Este canal ofrece una amplia programación dirigida al entretenimiento general de toda la familia, basado en series y cine, cubriendo una amplia variedad de géneros, desde la comedia al drama, la acción, el *reality*, juvenil, etc. En octubre de 2008, el canal pasa a llamarse Sony TV en Veo.



- La Tienda en Veo: estrenó sus emisiones el 29 de noviembre de 2006, convirtiéndose en el primer canal que en España ofrecía de forma continua anuncios comerciales de teletienda. Surge del acuerdo del radiodifusor privado con la empresa La Tienda en Casa, perteneciente al grupo Corte Inglés. Es considerado un canal de servicios adicionales y, gracias a procesos técnicos de compresiones y codificaciones de tipo estadístico, ocupa menos de la mitad del ancho de banda de un programa normal.

Desde su posición empresarial, Veo Televisión S.A. impulsa la Televisión Digital Terrestre buscando ofrecer a todos los públicos unos contenidos atractivos y que difieran de lo que ofrecen el resto de las televisiones. Al igual que el resto de los operadores privados, tras el apagón analógico, obtendrá la posibilidad de explotar un múltiplex completo, si cumple todos las condiciones impuestas en su contrato de licenciatario del servicio público de televisión. La oferta de canales que podría tener en ese momento no parece clara, aunque lo más previsible parece el mantenimiento de estos canales y el arrendamiento del ancho de banda restante.

### 2.2.1.1.3 Sociedad Gestora Net TV

La Sociedad Gestora Net TV emite desde 2005 dos canales, el principal a través del canal restante del múltiplex 66 y su segundo canal a través del múltiplex 68. Es un operador que guarda bastantes similitudes con Veo Televisión S.A.: emite sólo a través de tecnología digital, surge en el mismo momento, desarrollo de ofertas similares, etc. Pertenece al grupo Vocento, nacido en 2001 de la unión del Grupo Correo y Prensa Española, que desarrolla su actividad en prensa diaria, revistas especializadas y posee participaciones en diferentes medios del sector audiovisual, como Punto Radio, Europroducciones, Boca a Boca, etc.

Inicialmente la gestión de los canales digitales recayó en manos del equipo de Europroducciones que diseñó para su programa principal una parrilla alimentada por los contenidos de las televisiones locales del grupo y utilizó la otra señal para crear un programa musical. Sin embargo, durante 2008 se producen cambios accionariales importantes que van a tener un claro reflejo en su estrategia empresarial. En enero de 2008, Vocento decide mantener su participación en la Sociedad Gestora Net TV y poner a la venta el 13% de participaciones que poseía en Gestevisión Telecinco<sup>37</sup>, aunque los acontecimientos más relevantes son la entrada en la cadena de *The Walt Disney Iberia* y el aumento de la participación del Grupo Intereconomía, puesto que van a derivar en cambios fundamentales en la oferta de sus los canales: desde el 3 de marzo de 2008, el canal principal Net TV, un canal generalista con una parrilla basada en la emisión de telenovelas, magazines y documentales sin programas informativos ni producción propia, es sustituido por Intereconomía TV, y desde el 1 de julio de 2008, el canal musical para jóvenes *Fly Music* se convierte en *Disney Channel*, canal temático infantil. Tras estos movimientos la Sociedad Gestora Net TV queda participada en un 55% por el grupo Vocento, un 25% por el Grupo Intereconomía y un 20% por *The Walt Disney Company Iberia* y busca aumentar su competitividad y crear una imagen de marca más sólida.



- Intereconomía TV: canal eminentemente informativo, que emitía anteriormente a través del cable, satélite, TDT (en las demarcaciones de Madrid y la Comunidad Valenciana), Imagenio e internet, y cuyo objetivo, según Julio Ariza, presidente del Grupo, es dar vida a una cadena con noticias las 24 horas del día, tal y como viene realizando desde hace varios años en nuestro país CNN+. Por ello, los debates y magazines de actualidad tienen una importancia destacada pero que se complementan con otros géneros y temáticas, como el cine, el mundo del lujo, los deportes, la solidaridad y el entretenimiento en general. Actualmente también puede verse a través de Ono e Imagenio.



- *Disney Channel*: este canal, que ya se emitía en España en la plataforma de pago Digital +, sustituyó a *Fly Music* desde el 1 de julio de 2008. Pretende albergar contenidos producidos por la compañía *Walt Disney*, de manera similar a como Veo Televisión S.A. hizo con SET en Veo, pero en este caso siendo *Walt Disney*, además, accionista de la cadena. Como canal de pago, esta cadena infantil y juvenil lideraba el mercado de la televisión de pago dirigida a niños de edades comprendidas entre 4 y 12 años y en TDT en su primera semana de emisión consiguió que un 24% del

---

<sup>37</sup> “Vocento se quedará finalmente con Net TV”, en *Revista Tele Digital*. Enero 2008, núm. 136, p. 4.

total de niños de nuestro país lo vieran en algún momento, multiplicando por seis la audiencia de *Fly Music* y alcanzando un 8,4% de cuota en niños. Si *Fly Music* alcanzó en junio de 2008 un 0,2 % de la cuota de pantalla de la TDT, en septiembre de 2008, *Disney Channel* ya obtuvo un *share* en TDT del 3,6%, manteniéndose mensualmente en torno a una media del 3% y con varios espacios en el *ranking* de las emisiones más vistas de los canales temáticos de TDT<sup>38</sup>.

#### 2.2.1.1.4 Sogecable

**Sogecable** emitida en analógico a través de ondas hertzianas, Canal +, con la peculiaridad de que emitía seis horas en abierto. Esta sociedad solicitó al Gobierno en febrero de 2005 emitir en abierto las 24 horas, lo que fue concedido dando lugar al nacimiento de Cuatro, consiguiendo de esta manera entrar en el grupo de las televisiones analógicas que emitían en abierto en un momento estratégico para acceder a estas primeras licencias de Televisión Digital Terrestre (tres por cada operador nacional analógico) y poder lograr un mejor posicionamiento de cara a una futura multiplicación de la competencia.

Los canales de Sogecable en TDT se emiten a través del múltiplex 67, y son los siguientes:



- Cuatro: cadena generalista que emite en digital a través de *simulcast*. Comenzó sus emisiones tanto en analógico como en digital el 7 de noviembre de 2005, con una programación variada y enfocada principalmente al público joven, basada en el entretenimiento, el humor, las series, los documentales y la información. Se trata de una alternativa a la televisión actual con formatos atrevidos, originales, modernos e incluso arriesgados, pero sin perder el objetivo de ser una televisión comercial y competitiva.



- CNN+: oferta temática de información 24 horas y 365 días al año, que busca consolidarse como referente en el campo de la actualidad informativa, con un tratamiento periodístico riguroso y equilibrado. Es el resultado de la asociación de Sogecable con la prestigiosa *Turner Broadcasting*, propietaria de CNN, la televisión que inventó los canales de información continua. También se emite en la plataforma de pago Digital +.



- 40 Latino: canal temático de programación musical en el que la música latina ocupa el papel principal, por lo que las actuaciones de artistas españoles y latinoamericanos son los contenidos más destacados. Se emite también en su plataforma de pago.

---

<sup>38</sup> “*Disney Channel* se verá gratis en TDT a partir del próximo 1 de julio”, 28 de mayo de 2008, <[http://www.mundo-plus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4590](http://www.mundo-plus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4590)>; “*Disney Channel* abandona Digital+ y se va a la TDT a partir del 1 de julio”, 28 de mayo de 2008, <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/05/28/comunicacion/1211970970.html?a=36e0d948cc99b2b2404f4adacf7e85d5&t=1211978749>>; “*Disney Channel* se verá en abierto por la TDT a partir del 1 de julio”, 28 de mayo de 2008, <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8331.html>>; “*Disney Channel* se estrena en TDT con *récord* de audiencia”, 8 de julio de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4673](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4673)>.





- Promo: lanzado el 3 de marzo de 2008, en la línea de La Tienda en Veo y Cinco Shop, emite anuncios comerciales de televenta intercalados por concursos telefónicos de tarificación especial. Configura la segunda cadena que Sogecable produce dedicada a la televenta, puesto que con anterioridad había creado Canal Club, emitido a través de su plataforma de televisión de pago Digital +, y, paradójicamente, fue el primer canal producido exclusivamente para la TDT por Sogecable.

La estrategia en TDT de Sogecable ha contado durante el periodo de implantación de esta tecnología con pequeñas inversiones de capital debido a que el operador se ha centrado en el impulso en analógico de Cuatro.

#### 2.2.1.1.5 Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta

La Sociedad Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta nace en 2005 de la unión de empresas con gran experiencia en el sector. El Grupo mexicano Televisa posee un 40% del capital, un 9% un grupo inversor y el 51% restante está en manos del Grupo Audiovisual de Medios de Producción (GAMP), en el que están presentes las productoras españolas Globomedia (que participó accionarialmente en Net TV hasta el año 2003), Mediapro, El Terrat y Bainet.

Este operador obtuvo la licencia de televisión terrestre el 25 de noviembre de 2005, aunque sus emisiones regulares tanto en analógico como en digital no comenzaron hasta el 27 de marzo de 2006, ofertando una programación diferente para buscar los públicos a los que el resto de cadenas no se dirigen.



- LaSexta: cadena generalista emitida en *simulcast* por el múltiplex 67. Su oferta se basa en la información, el entretenimiento y el humor, orientándose al público familiar, aunque ha ido incorporando novedades en su parrilla de programación, como programas informativos como series de ficción estadounidenses o retransmisiones deportivas (sobre todo fútbol y Fórmula 1).



- Gol Televisión: oferta temática deportiva que explota por primera vez en España la ventana de pago en Televisión Digital Terrestre. Para ello, cuenta con programación ininterrumpida durante las 24 horas del día, que incluye retransmisiones en directo y en diferido de los mejores partidos de fútbol de las principales ligas de todo el mundo, incluyendo la Liga Española. GIA La Sexta manifestó prácticamente desde el inicio de sus emisiones su interés por la regulación de la TDT de acceso condicional, en previsión de lo cual fue adquiriendo contenidos de alto atractivo. Sin embargo, el retraso de la aprobación de esta normativa obligó al estreno de este canal en otras plataformas digitales (desde septiembre de 2008 disponible a través de los operadores de cable Orange, Euskaltel y Telecable, desde octubre del mismo año por satélite y desde enero de 2009 también en Ono), hasta que el 14 de agosto, con la aprobación de la TDT de pago unos días antes, pudo comenzar sus emisiones en TDT, sustituyendo al canal Hogar 10, que era un canal programación de ocio y entretenimiento que buscaba un nuevo público a partir de espacios de éxito de la productora Bainet, y que a su vez había sustituido el 31 de julio de 2007 al canal

Telehit, cadena musical que pretendía ser una de las principales del panorama musical latino.

GIA La Sexta es el radiodifusor que mejor ha llevado a cabo el Plan de Negocio ante la llegada de la TDT incrementando sus índices de audiencia fundamentalmente gracias a la compra de derechos de eventos deportivos de gran interés, como los mundiales de fútbol y baloncesto en 2006 o del Eurobasket (de 2007, 2009 y 2011) o los derechos de la Fórmula 1 (de 2009 a 2013), a pesar de que en sus inicios experimentó importantes problemas de cobertura en analógico (70% de la población) que le obligaron a depender de la TDT y emprender potentes campañas de publicidad instando a los ciudadanos a adaptar sus hogares, llegando incluso a destinar 20 millones de euros para adaptar gratuitamente las antenas de los edificios. También tuvo algunas dificultades cuando comenzó la comercialización de su canal Gol Televisión al no haber *stock* de descodificadores y tarjetas de pago suficientes para satisfacer la demanda que generó en las primeras semanas.



Cabe destacar, además, el compromiso de este operador por impulsar las nuevas tecnologías. Ejemplo de ello son tanto la puesta en marcha, en 2008, de un proyecto multimedia con el que ofrece televisión a la carta tanto en definición estándar como en alta definición a través de internet de manera gratuita, en el que se pueden ver los programas de laSexta, las últimas noticias de sus informativos y algunos eventos en directo y al que se accede a través de la página *web* *miSextatv*; como las

retransmisiones de eventos deportivos en 2007 que pueden ser recibidos a través de telefonía móvil e internet.

#### 2.2.1.1.6 Gestevisión Telecinco

Aunque el primer Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, aprobado por el Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre, tan sólo le concede un canal digital a este operador, tras las modificaciones regulatorias de 2005 resulta concesionario de tres programas digitales, que emite a través del múltiplex 68, compartido con el segundo canal de SG Net TV.



- Telecinco: canal generalista emitido en *simulcast*. Los programas de producción propia y los *reality shows* constituyen el grueso de su programación, aunque también destacan la información, la actualidad, las series de ficción nacional e internacional y, hasta 2008, la Fórmula 1.



- La Siete: cadena generalista que surge del cambio en la marca comercial del canal Telecinco 2, en junio de 2009, con el objetivo estratégico de incitar al espectador a situarla en la séptima posición de su mando a distancia. Por su parte, Telecinco 2 nació en febrero de 2008 como oferta en la que la información, el deporte y el *reality show* se situaran como contenidos principales, sustituyendo a su vez al canal temático deportivo Telecinco Sport, producido junto con Eurosport.





- Factoría de Ficción: oferta temática rescatada de las plataformas de pago Imagenio y Digital +, que ofrece un amplio repertorio de series del archivo de Telecinco y de otras cadenas. Comienza sus emisiones en TDT a principios de 2008 cuando sustituye al canal Telecinco Estrellas, dedicado exclusivamente a programas de ficción, en el que se proyectaban las series de mayor éxito emitidas en Telecinco, *tv movies* y películas.



- Cinco Shop: lanzado en enero de 2008, sigue la línea de La Tienda en Veo, ofreciendo un servicio de televenta 24 horas, que se emite, al igual que el resto de canales digitales de Telecinco, a través del canal múltiplex 68.

Ante la posibilidad de perder el liderazgo de audiencia, que mantiene en el sistema analógico, y de ver reducidos sus ingresos publicitarios ante el aumento de canales que propicia la TDT, Gestevisión Telecinco no ha desarrollado estrategias claras a favor del desarrollo y promoción de la misma y ha manifestado en varias ocasiones que el aumento del número de operadores distorsionaba el mercado y provocaba la inflación de los costes de los productos televisivos<sup>39</sup>, por lo que han pedido incluso aplazar el cese de las emisiones analógicas justificando que el mercado no estaba preparado, o se han manifestado en contra de la aprobación de algunas regulaciones como de la TDT de pago, argumentando que perjudicaría a todos operadores (excepto a GIA La Sexta) al no tener adquiridos derechos de productos de pago.

No obstante, durante el año 2006, este operador destinó 15 millones de euros al desarrollo de sus canales de Televisión Digital Terrestre y en 2007 entre un 5 y un 6% más, lo que no impidió que en dicha anualidad batiera el *récord* de facturación, superando, por primera vez una cadena española, los 1.000 millones de euros de ingresos publicitarios, como consecuencia del aumento del 9,7% del valor medio de su oferta publicitaria<sup>40</sup>.

#### 2.2.1.1.7 Antena 3 Televisión

La primera cadena privada que comenzó a emitir en España gestiona, al igual que los otros dos operadores privados que emiten en analógico, tres programas digitales, que emite en el múltiplex 69:



- Antena 3: canal generalista que emite los mismos contenidos que en analógico a través de *simulcast*. Ofrece una amplia oferta entre la que destacan el cine, los magazines y los programas informativos y de actualidad.

---

<sup>39</sup> “Vasile pide que no se autoricen productos de pago en TDT antes de cinco años”, 10 de abril de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8231.html>>.

<sup>40</sup> “Telecinco invertirá este año parte de su presupuesto en mejorar sus canales de TDT”, 18 de enero de 2007, en *Newsletter Veo Televisión*. Núm. 1; “Telecinco destinará 15 millones de euros a la televisión digital en 2006”, 17 de enero de 2006, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/01/17/comunicacion/1137498965.html>>.



- Antena.neox: destinado al público infantil/juvenil y urbano. Emite series, entretenimiento, contenidos educativos y de producción propia y programas de éxito del canal analógico, como “Los Simpsons” o los partidos de fútbol de la *Champions League*.



- Antena.nova: cadena de ocio y *lifestyle* donde los espacios de salud, calidad de vida, cocina o viajes comparten espacio con las telenovelas y el cine. Son programas con un claro perfil familiar ya emitidos por Antena 3, aunque en el futuro se irán estrenando programas diferenciados, rehusando la idea de contenidos temáticos destinados a un público determinado.



Desde el 1 de enero de 2009, los canales antena.neox y antena.nova cambiaron su imagen en dos sentidos, por un lado, eliminando su referencia al canal principal suprimiendo la palabra “antena” y, por otro lado, para incluir en sus marcas comerciales referencias numéricas, el 8 y el 9, para incitar a ocupar esa posición en el mando a distancia y en las preferencias de la audiencia. El director de Canales Digitales del Grupo Antena 3, Bernd Reichart, aseguró que “este es un paso más en la decidida apuesta que el Grupo Antena 3 viene realizando desde los comienzos de la TDT con sus canales Neox y Nova, porque la asociación de un canal a un número se ha demostrado relevante para el posicionamiento de una marca en el mercado de la televisión”<sup>41</sup>, lo que les llevó a ser los primeros en realizar esta campaña de *marketing*, a la que también se han lanzado otras cadenas, sobre todo en lucha por el 7.

Según el director general de Antena 3 Televisión, Mikel Lejarza, ésta es “la única televisión que está haciendo un esfuerzo importante en contenidos para esta tecnología, hasta el punto de que en 2006 hemos estrenado un total de trece programas de producción propia, nueve de ellos en Nova y los otros cuatro en Neox”<sup>42</sup>. Dicho esfuerzo se mantuvo en años posteriores en los que el Grupo Antena 3 ha trabajado “con nuevas ideas, nuevas formas y nuevos productos, exclusivamente pensados para la TDT”, según Sonia Martínez, directora de Ficción de Nuevos Canales de Antena 3 Televisión<sup>43</sup>. Apuesta que fue certificada con el aumento en 2007 de la inversión en los canales digitales con respecto a 2006 en un 300%, destinando un total de 28 millones de euros, donde se incluyen los costes totales de producción más los de emisión de la señal. Sin embargo, al igual que sucede con Telecinco el aumento de la competencia le ha hecho en algunos momentos, especialmente en las etapas iniciales, desinteresarse por la implantación de la TDT.

Otra de las estrategias destacadas que ha llevado a cabo este radiodifusor con el objetivo de rentabilizar la audiencia de los canales que emite a través de Televisión Digital Terrestre ha sido acompañar los bloques publicitarios en sus tres canales, lo que

---

<sup>41</sup> “Los canales Neox y Nova de Antena 3 cambian sus moscas”, 29 de diciembre de 2008, disponible en <<http://www.antena3noticias.com/PortalA3N/noticia/cultura-y-espectaculos/Los-canales-Neox-Nova-Antena-cambian-sus-moscas/4154841>>

<sup>42</sup> “Antena 3 Televisión apuesta por la TDT con un ciclo sobre cine independiente”, 18 de enero de 2007, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article6752.html>>; “Antena 3 triplica en 2007 su inversión en TDT”, 19 de enero de 2008, disponible en <<http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=14498>>

<sup>43</sup> “Antena.Neox estrena el verano dos series producidas exclusivamente para TDT”, 5 de junio de 2008, <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8343.html>>

se conoce como emisión publicitaria en bloque o pauta publicitaria única<sup>44</sup>. Mar Martínez-Raposo, directora de Antena 3 Televisión Internacional y Canales TDT, manifestó, en el *IV Congreso Internacional de TDT e interactividad* (Alcázar de San Juan, 2009), que gracias a esta estrategia estaban consiguiendo el freno en la disgregación de audiencias y la mejora del perfil global, y de cara a los anunciantes, la minimización de las duplicaciones y la garantía de coberturas masivas. Su funcionamiento se demuestra en la comparación de las cuotas de mercado del primer semestre de 2008, donde obtuvo un 24% del total, y del primer semestre de 2009, donde se aumentó un punto porcentual.



Además, al igual que se ha comentado en el caso de GIA La Sexta, Antena 3 Televisión ha lanzado un portal audiovisual, *antena3videos.com*, con servicio de televisión a la carta, preestrenos de series, visionado en diferido de programas, votaciones, acceso a redes sociales (*Facebook*, *Menéame*, *Digg...*), etc. En él, se apuesta por una estrategia comercial avanzada, con capacidad para contratar *spots* (*pre-roll*, *middle-roll* y *post-roll*), formatos gráficos integrados en el *player* (faldones, *banners*, marcas de agua, etc.) y formatos gráficos del *site*<sup>45</sup>.

### 2.2.1.2 Escenario global de los operadores con cobertura nacional

Como en este análisis ha quedado patente, desde las primeras emisiones de contenidos en TDT hasta la actualidad prácticamente todos los operadores han modificado sus ofertas puesto que “ante el nuevo escenario digital terrestre los operadores buscan de manera incesante acomodar su oferta a las demandas de su audiencia”<sup>46</sup>:

- La Corporación RTVE ha realizado tan sólo un cambio en la oferta de sus canales. Se trata de la finalización de las emisiones del canal TVE 50 años, que entre el 30 de noviembre y el 1 de enero compartía señal con Clan TVE, que finalmente ocupa todo el canal.
- Veo Televisión S.A. sustituyó en 2006 el canal Intereconomía TV por SET en Veo y desde entonces su oferta continúa estable. En 2009 ha modificado las marcas comerciales de sus dos cadenas.
- La Sociedad Gestora Net TV transformó en 2008 sus dos canales, Net TV y *Fly Music*, por Intereconomía TV y *Disney Channel*, respectivamente.
- Sogecable y Antena 3 Televisión son los únicos operadores que han mantenido sus ofertas iniciales.

---

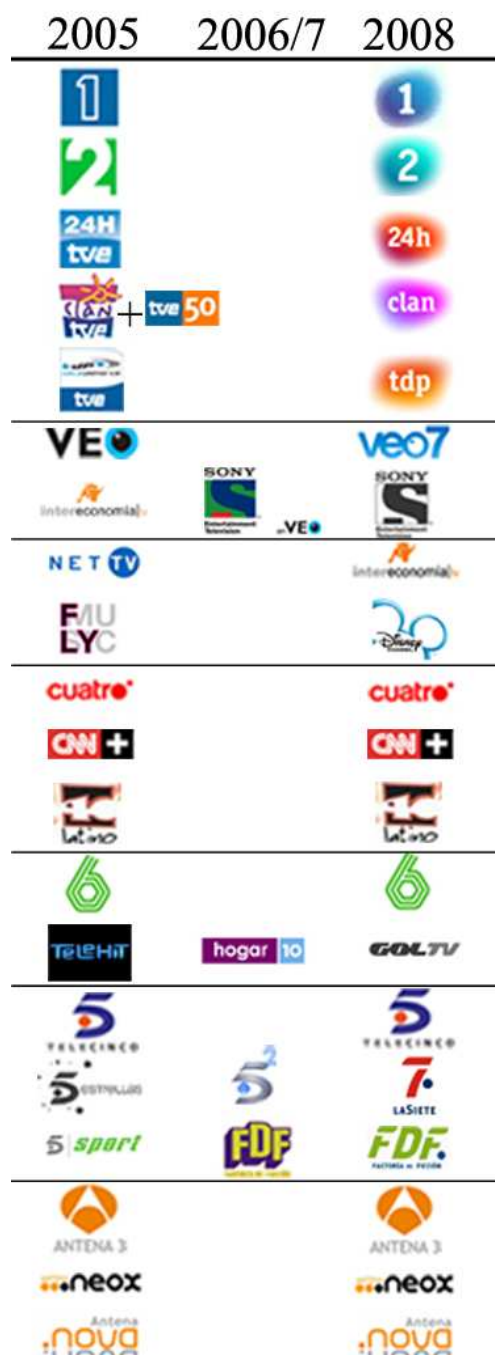
<sup>44</sup> “Antena 3 ha diseñado una estrategia para sacarle 10 millones de euros mensuales al 1% de audiencia que obtienen sus dos canales que emiten en TDT”, 18 de junio de 2008, disponible en <<http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=16749&SessionRedirected=true>>

<sup>45</sup> “Antena 3 lanza un portal de televisión a la carta: *antena3videos.com*”, 21 de octubre de 2008, disponible en <<http://www.academiav.es/noticia.php?id=1488>>

<sup>46</sup> V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2009*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2009. p. 24.

- GIA La Sexta ha renovado su segundo canal de TDT en varias ocasiones. En 2007 reemplazó Telehit por Hogar 10, que con la aprobación de la TDT de pago en verano de 2009 fue sucedido, a su vez, por Gol Televisión.
- Por su parte, Gestevisión Telecinco reestructuró su oferta en 2008, cuando Telecinco Sport se transformó en Telecinco 2 (que aunque no sufrió grandes modificaciones, en 2009 modificó su nombre comercial por el de La Siete) y Telecinco Estrellas en Factoría de Ficción.

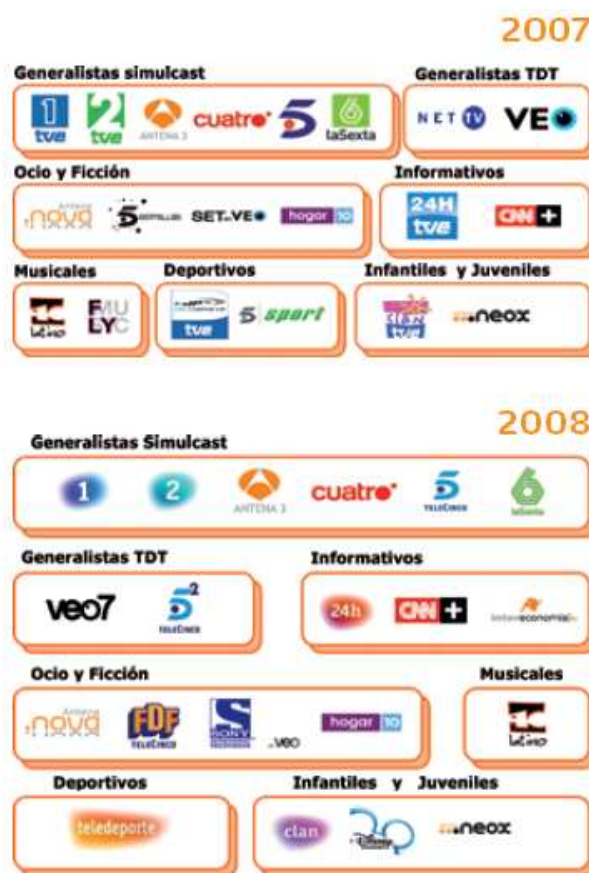
**Gráfico 12:** Cambios en las estrategias de los canales TDT (2005-2008).



Fuente: Elaboración propia.

Estos cambios en las ofertas de los canales también supusieron algunas transformaciones en las estrategias de los operadores de cobertura nacional, en cuanto al modelo de explotación de los canales de los que son licenciatarios. A continuación, se presenta cómo queda planteada la estrategia de programación de cada uno de ellos y su cambio entre los años 2007 y 2008, en el que producen la mayor parte de las transformaciones de las ofertas de los canales de TDT.

**Gráfico 13:** Modelo estratégico de programación llevado por los canales TDT 2007-2008.



Fuente: IMPULSA TDT (2008:51).

La multiplicación de canales que se produce con la aparición de la oferta de TDT pone en cuestión la viabilidad del modelo clásico de financiación publicitaria, por lo que se han generado numerosos debates sobre la estrategia del modelo a seguir debe apoyarse en un modelo de plataforma en abierto, en una plataforma de pago o en modelos mixtos. Con la pretensión, de garantizar la sostenibilidad y permitir la elección entre esos posibles modelos, en España, tras una larga polémica, en el verano de 2009, se aprobó mediante Decreto Ley la posibilidad de la explotación de modelos de pago en la Televisión Digital Terrestre, aunque a finales de 2009 tan sólo el canal Gol Televisión había aprovechado este nuevo modelo, que había fracasado en los albores de la TDT con la oferta de pago de Quiero Televisión<sup>47</sup>. Sin embargo, en la actualidad, en Europa se tiende al impulso de la TDT a través de modelos gratuitos que ofrezcan

<sup>47</sup> La TDT de pago se abordará en profundidad en el apartado que trata la intensificación regulatoria del año 2009.

servicios de valor añadido y, a pesar de la aparición de numerosos síntomas de saturación y de las tensiones económicas derivadas de la inserción de la televisión en un sistema de mercado, el número de canales en abierto sigue proliferando.

Ante este aumento tan vertiginoso del número de canales de televisión, parece acertada la ironía del científico Stephen Hawking que afirmó que “si hubiera vida inteligente cerca, ya habríamos visto sus programas”<sup>48</sup>.

### **2.2.2 Menores costes de implantación e instalación**

El transporte de la señal de Televisión Digital Terrestre emplea la misma banda de frecuencias que la televisión analógica, lo que permite el aprovechamiento de las instalaciones de antenas habituales y supone sencillez y facilidad en el acceso a la TDT para el usuario, que no tiene que variar sus hábitos de consumo.

Sin embargo, existen determinados costes de implantación como consecuencia de la necesidad de adaptar algunas instalaciones colectivas a las nuevas frecuencias que emplea la televisión digital. Según la Federación Nacional de Instaladores de Telecomunicación (Fenitel), los edificios de nueva construcción deberán disponer de una red colectiva para distribuir los servicios de Televisión Digital Terrestre de acuerdo con la normativa de la Infraestructura Común de Telecomunicaciones (ICT) (aproximadamente un 10% de los edificios de 20 a 24 viviendas en España) y los edificios de construcción antigua, sin ICT, deberán adaptar su red de recepción y distribución de forma conveniente, pues no debe olvidarse que la TDT es una tecnología de sustitución. A pesar de que el usuario debe adaptar sus edificios para poder recibir la TDT, estos costes de implantación son considerablemente menores que los necesarios para adecuar los hogares para la recepción de la televisión por satélite, cable o ADSL.

No obstante, el Gobierno está trabajando en la realización de un borrador de Real Decreto con objeto de adaptar los edificios antiguos y que puedan implementarse las infraestructuras que requieren las nuevas tecnologías, como son TDT o el acceso a banda ancha. Según afirmaba Bernardo Lorenzo (2009), director general de Telecomunicaciones, “el objetivo es fomentar el desarrollo del hogar digital y que todos los edificios dispongan, dentro de los inmuebles de las infraestructuras necesarias para que los ciudadanos puedan acceder a las nuevas tecnologías”. Con este nuevo Real Decreto (cuyo borrador se prevé llegue en noviembre de 2009 al Consejo Asesor de las Telecomunicaciones) también se facilitará el despliegue de las redes de telecomunicaciones en los edificios que ya están construidos.

Pero, además de adaptar la antena colectiva o comprar una individual de interior, el espectador debe realizar otras inversiones para hacer efectiva la recepción de la señal digital hertziana en el hogar, como adquirir un sintonizador de TDT. Impulsa TDT habla de la existencia de tres tipologías principales de equipos sintonizadores TDT para satisfacer las distintas necesidades del usuario y con diferentes precios según las funciones que incorporen: los descodificadores externos (o *set on box* o STB), los que están integrados en otros dispositivos audiovisuales, como ordenadores o televisores (IDTV), y los integrados en los descodificadores de otras plataformas. A los que hay

---

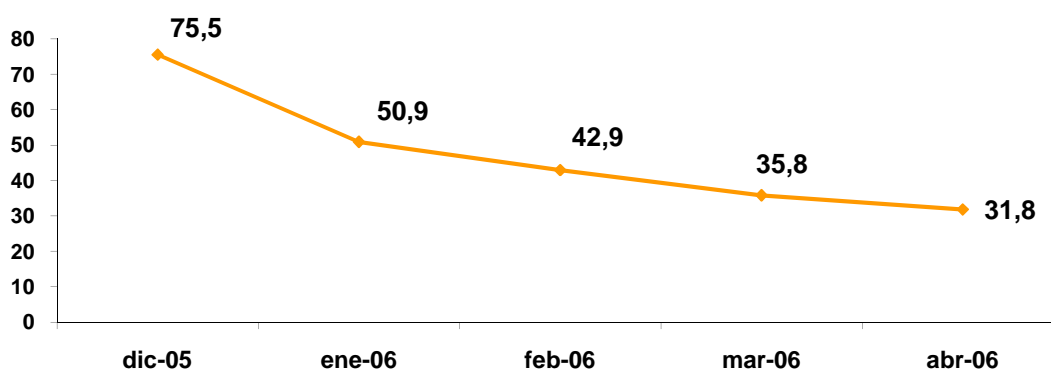
<sup>48</sup> Revista Videopopular. Febrero/marzo 2008, núm. 126, p. 5.



que añadir otros dos tipos, por un lado, los que permiten la recepción de señales a través del satélite, en las zonas en las que por dificultades geográficas o de otra índole no es posible recibir correctamente la señal hertziana, y, por otro lado, los que permiten el acceso a la TDT *Premium* o de pago.

Hasta mayo de 2006 la tendencia indicaba que la mayoría de los descodificadores vendidos eran externos o no integrados, significativamente más baratos que el resto, sin embargo a partir de esa fecha, aunque todas las tipologías de equipamiento intensifican sus ventas, el equipamiento más adoptado son los televisores con descodificador integrado, a la vez que destaca el aumento de las ventas de los descodificadores integrados en DVD y PC, sobre todo en momentos coincidentes con campañas de fabricantes e incluso promociones de los periódicos. El notable aumento del equipamiento de TDT se ha visto impulsado por la tendencia claramente descendente en el coste de todas las modalidades de descodificadores, por ejemplo los externos han reducido su coste medio casi el 60% desde el año 2005. En todo caso, es necesario que el desembolso a realizar por los usuarios, en la compra de equipamiento de TDT, se encuentre a un nivel que evite el rechazo frontal por parte de los potenciales telespectadores, por lo que a medida que se acerca el cese definitivo de las emisiones analógicas el descenso de los precios se hace más patente.

**Gráfico 14:** Coste medio de los descodificadores externos (2005-2009) (euros).



Fuente: Impulsa TDT.

### 2.2.3 Gratuidad

A pesar de que se deben afrontar ciertos costes de implantación, como los tratados en el punto anterior, el acceso a la oferta de servicios y contenidos de la televisión digital terrestre es, fundamentalmente, gratuito, debido a que es la traslación a entorno digital de la televisión analógica, mientras que el cable, el satélite (al menos la oferta más interesante, la que realiza Digital +) y el ADSL requieren suscripción y abono de cuotas.

En el Reino Unido, tras el fracaso de su plataforma de pago ITV Digital, se optó por el impulso de la TDT a través de la plataforma de acceso libre *Freeview*, alianza estratégica entre BBC, BSkyB y la compañía de transmisiones *Nacional Gird* (antes

*Crown Castle*), que ofrece 30 canales de televisión y otras tantas de radio, y que supuso una rápida promoción en la venta de receptores digitales, demostrando que la TDT no estaba condenada al fracaso, como mantenían algunos sectores profesionales.

En España, al igual que en Reino Unido, también se inició la trayectoria de la Televisión Digital Terrestre fomentando modelos de pago, que tampoco tuvieron éxito. Por lo que tras la quiebra de Quiero Televisión, se optó por el desarrollo de modelos gratuitos, no permitiendo la legislación, hasta agosto de 2009, las plataformas de pago en este sistema de transmisión.

La apertura a las ofertas de pago busca el establecimiento de un modelo mixto, alternativo al modelo publicitario, que permita la viabilidad de todos los canales pero manteniendo la oferta gratuita como mayoritaria y más amplia que en analógico. De momento, la oferta de pago a través de TDT tan sólo consta de un canal, Gol Televisión, desarrollado por el operador Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta y dedicado exclusivamente a contenidos futbolísticos accesibles a través de cuotas de abono mensual, aunque el resto de operadores nacionales han solicitado permiso para emitir contenidos de pago (a finales de 2009 no habían desarrollado dichas ofertas). Habrá que observar, por tanto, en los próximos meses, si la TDT puede convertirse en un competidor en el mercado de la televisión de pago a través de la creación de plataformas, si ofertará canales individuales, los modelos de pago que se desarrollarán (pago por suscripción, pago por evento), etc.

#### **2.2.4 Interactividad**

Según Urretavizcaya (2008:12), “la televisión digital no supone, simplemente, la mera digitalización de la televisión sino la definitiva asunción de inteligencia por parte del aparato televisión”. Para este autor, “la televisión debe adecuarse a las necesidades de ocio de los ciudadanos y adaptarse al mundo multimedia”, por ello, para que la televisión digital cumpla ese papel y sea sostenible como modelo de negocio, considera debe “integrarse con éxito en el proceso de convergencia de medios y abrir la puerta a la interactividad”, lo que supone que servicios que tradicionalmente no han sido comercializados por entidades televisivas podrán ser ofrecidos por las mismas, favoreciendo además el acceso a la Sociedad de la Información.

Entre estos servicios de valor añadido, también denominados servicios interactivos, se encuentran: herramientas de navegación asistida, motores de búsqueda de eventos (necesarios en el nuevo entorno de televisión multicanal), técnicas de radiodifusión avanzada (telecarga de *software*, *zapping* rápido en difusión multicámara, posibilidad de elección de idioma y subtítulos, etc.) y servicios interactivos públicos (administración electrónica, teleenseñanza, etc.) o comerciales (telebanca, telecompra, pago por visión, publicidad interactiva, etc.).

Tanto los receptores digitales externos como los televisores digitales con descodificador integrado pueden incorporar el *hardware* y el *software* necesario para realizar dichas tareas, siendo de especial relevancia la Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) normalizada denominada MHP (*Multimedia Home Platform*) que, aunque en principio hace referencia a la interfaz del usuario donde se procesan las aplicaciones de televisión digital, por extensión incluye la tecnología subyacente que



garantiza la ejecución eficiente de las mismas. La tecnología MHP es un sistema estandarizado diseñado por el Proyecto DVB, empleado en gran parte de Europa. Esta es una de las razones por las que con el relanzamiento de la TDT en 2005 se desaconsejaba a los usuarios continuar utilizando los descodificadores empleados por el operador Quiero Televisión, que empleaban otro estándar de interactividad, denominado *Open TV* (estándar empleado por operadores internacionales vía satélite), y con los que tan sólo se recibían adecuadamente los canales situados en los múltiplex del 66 al 69. MHP es una interfaz abierta que “permitirá que se vayan incorporando e implementado distintas aplicaciones según vayan apareciendo” y “la creación de un mercado abierto de aplicaciones y de proveedores de servicios de televisión digital avanzada”. A pesar de ello, “no está del todo claro que el MHP vaya a adoptarse definitivamente en Europa” pues existen otras plataformas de televisión interactiva, como OpenCable Platform (estándar norteamericano) o HTML (empleado por algunos operadores de cable y en IPTV). En cualquier caso, la existencia de un estándar abierto, como MHP, “permitiría que todos los receptores con capacidad interactiva que los fabricantes coloquen en el mercado sean desde el primer momento de un único tipo, con las consiguientes ventajas de economías de escala” (CABALLERO, 2007:376-379), por lo que se ha solicitado en numerosas ocasiones tanto la unificación de los estándares de interactividad como que la Administración favorezca la compra por parte del usuario de receptores equipados con tecnología para la recepción de servicios interactivos. Sin embargo, las únicas acciones llevadas a cabo por el Gobierno en cuanto a la adquisición de tecnología de recepción de la TDT llegaron en mayo de 2008 con una medida insatisfactoria para la industria de los fabricantes como es la sanción a los comerciantes que no informen al comprador interesado en adquirir un televisor sin sintonizador de TDT incorporado que con él no podrá ver la señal a partir del 2 de abril de 2010<sup>49</sup>.

Una aplicación interactiva consiste en un programa que se ejecuta en el receptor y que permite interactuar al usuario con el televisor. La capacidad gráfica de los interactivos y la posibilidad de usar un canal de retorno (un sencillo módem telefónico conectado a la línea convencional o bien un puerto que se conecte a un módem externo) para el intercambio de información con el radiodifusor abren un abanico de aplicaciones prácticas con nuevos contenidos.

De esta manera, no sólo se puede disfrutar de servicios básicos como la navegación por guías electrónicas de programación (EPG), servicios de información meteorológica, de aeropuertos, de carreteras, etc., sino también se faculta la telecompra, televotación, SMS, e-mail... Son servicios, que según García Lacuesta (2007), director de Desarrollo de negocio de Veo Televisión (2005-2007), mejoran y completan la experiencia de ver la televisión enriqueciendo su contenido y suponen la posibilidad de abrir nuevos modelos de negocio.

El Foro Técnico de la Televisión Digital (2005i:8), ha realizado una clasificación de los servicios interactivos según su uso en dos grupos:

- Servicios interactivos asociados a programas: aplicaciones interactivas cuya ejecución está sincronizada con el contenido de un programa. Es el caso de las aplicaciones de participación, como por ejemplo las votaciones, las encuestas,

---

<sup>49</sup> “Quienes vendan televisores sin sintonizador TDT sin avisar serán sancionados”, 29 de mayo de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4593](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4593)>.

los concursos o la publicidad interactiva, que permitirán a los usuarios ampliar la información de los productos a partir de un anuncio.

- Servicios interactivos independientes: son aquellos que están desvinculados de los programas de emisión y que pueden ser ejecutados por el usuario en cualquier momento. Algunos ejemplos que se pueden implementar son:

- Servicios de información: permiten al usuario la consulta de información específica. Algunas aplicaciones de este tipo son la guía electrónica de programación, el teletexto avanzado con nuevas prestaciones gráficas, la información meteorológica, los servicios de noticias, la información de aeropuertos, etc. La EPG es la más útil y alberga en su término diferentes conceptos y funciones (desde el aspecto del servicio, hasta el tipo de acceso a la información a través de mando a distancia según las prestaciones del terminal digital pasando por el repositorio de información o base de datos desde la cual se alimentan las diferentes aplicaciones<sup>50</sup>) aunque su objetivo principal es informar de forma rápida y sencilla qué programas hay disponibles en cada momento y, en muchos casos, obtener datos adicionales sobre esos programas, buscar los programas favoritos por géneros, etc.

- Servicios de Administración electrónica: mediante los que la Administración pública puede ofrecer servicios de atención y gestión a los ciudadanos. Los servicios interactivos de carácter público cobrarán especial interés, sobre todo cuando se implante el uso del DNI electrónico.

- Servicios de Telebanca: orientados a las gestiones bancarias.

- Servicios de *T-commerce*: permiten a los usuarios realizar compras a través del televisor.

- Juegos: opciones de entretenimiento.

Por su parte, la asociación Impulsa TDT establece la siguiente clasificación de los servicios interactivos disponibles a través de la TDT<sup>51</sup>:

- Servicios básicos: aplicaciones emitidas por el radiodifusor y ejecutadas en el sintonizador del usuario. El espectador interactúa con la información que está almacenada en su receptor, que es renovada periódicamente por el emisor, pero no puede enviar datos de vuelta (salvo que sea a través de SMS). Los servicios pueden estar o no relacionados con el contenido que esté emitiendo. Se encuentran dentro de éstos: la guía electrónica de programación (EPG), el teletexto, la multipantalla, los servicios de información (tráfico, meteorología, bolsa, estadísticas deportivas, información del programa en emisión, ampliación de noticias,...) y los juegos *monousuario*.

---

<sup>50</sup> FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005g:3.

<sup>51</sup> [www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es)

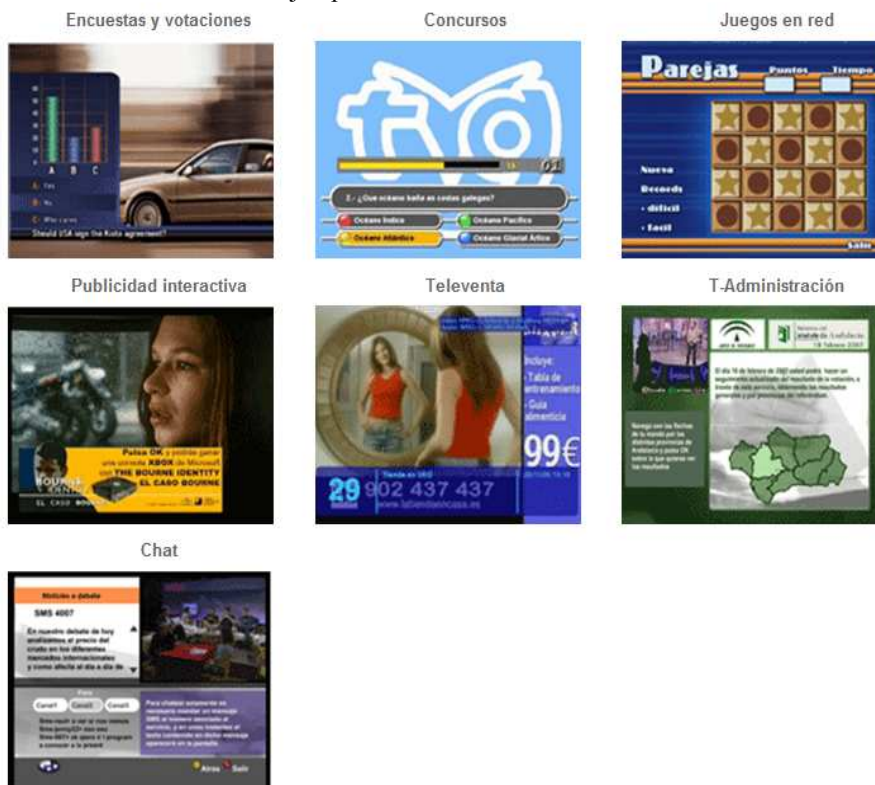
**Gráfico 15:** Ejemplo de servicios interactivos básicos.



Fuente: Impulsa TDT.

- Servicios avanzados: en los que el espectador interactúa con un proveedor mediante un canal de retorno (línea telefónica, SMS, ADSL u otros). El usuario no sólo ve los contenidos adicionales a la programación y navega por ellos, sino que también puede enviar respuestas, comunicarse con otros usuarios e incluso realizar transacciones. Se incluyen dentro de éstos los servicios propuestos por las Administraciones públicas (T-Administración), los comerciales o de entretenimiento (encuestas, votaciones, concursos, publicidad interactiva, chat,...) y los de televenta así como el acceso a internet.

**Gráfico 16:** Ejemplo de servicios interactivos avanzados.



Fuente: Impulsa TDT.

Otra función adicional que podrían desempeñar los descodificadores con MHP o interactivos, gracias al canal de retorno de datos, sería el de enviar datos de audiencia en tiempo real a las cadenas de televisión con unos costes de infraestructura y de mantenimiento mucho menores que los del actual sistema de TNSofres y permitiendo una muestra más amplia, por lo que los resultados ofrecidos podrían ser más ajustados y completos.

Gracias a los servicios de valor añadido o servicios interactivos, la relación que el espectador mantiene con el televisor se vuelve dinámica. La televisión digital abre la posibilidad de convertir cualquier receptor de televisión en un emisor, proponiendo actividades, asuntos de debate y, por qué no, tomando parte incluso en la elaboración de contenidos. El objetivo es que los telespectadores dejen de ser un elemento pasivo de la televisión para convertirse en una parte activa de la misma. Aunque, Bustamante y Álvarez (1999:22,23) señalan que “toda televisión es interactiva en alguna medida” [...] “y si se concibe la interactividad como capacidad relativa de elección del espectador, deberíamos evaluar el impacto del video doméstico, de la multiplicación de canales, del *zapping* en todas sus normas, como otros tanto elementos que han cambiado seriamente los usos y hábitos del telespectador”. “Naturalmente, cada tecnología es más o menos potencialmente interactiva, pero la historia de las tecnologías de la comunicación nos ha enseñado abundantemente que la sociedad no retiene muchas veces sus aplicaciones más interactivas, sino las más aptas para la creación de un mercado de masas”. En este sentido, en la década de los noventa surgieron los primeros desarrollos de servicios interactivos en televisión, con el Teletrébol (1993) de Telecinco, y el Telepick de TVE (1992-1994). Los sistemas proponían la participación del espectador en concursos, publicidad interactiva, impresión de recetas, etc. Sin embargo ambos fracasaron por su elevando coste, escasa penetración y por la falta de apoyo de los anunciantes.

Por tanto, los servicios interactivos no han aparecido gracias a la TDT sino que son fruto de experiencias anteriores en televisión analógica y digital no terrestre que se aúnan en la TDT de forma sencilla y gratuita para el espectador. De hecho, la televisión digital por ondas terrestres, tiene menos posibilidades técnicas y, por el momento, menor oferta de servicios interactivos que el cable y el satélite, pero su bajo coste y su universalidad, la convierten en el sistema más considerado para integrarlos en los últimos tiempos.

Según indica el Plan Técnico Nacional de TDT (Real Decreto 944/2005), las concesionarias de los canales de televisión digital desde su primer año de emisión deberían haber introducido aplicaciones y servicios interactivos, dedicando hasta el 20% de la capacidad de transmisión digital del múltiplex digital en el que se integren. Esto implica que el desarrollo y la puesta en el mercado de estos servicios deben realizarlo los radiodifusores, que en un principio depositaron expectativas en el traslado a la televisión de ciertos modelos de comercio electrónico y en la prestación de múltiples servicios de comunicación, gestión de información, juegos, trámites administrativos, etc. al pensar que abriría una gran oportunidad de negocio que generaría fuentes de ingresos complementarias a las tradicionales.

Sin embargo, los servicios avanzados de interactividad han mantenido, hasta el momento, un desarrollo escaso en nuestro país y se ha fundamentado en la facilitación de transacciones económicas sencillas. Esto ha generado, según Joan Rosé, Presidente

de AEDETI, (IMPULSA TDT, 2009:104), “un círculo vicioso que no será fácil romper: los fabricantes no fabrican receptores interactivos porque, dicen, no hay mercado; los operadores de televisión no apuestan por la interactividad porque no hay receptores en el mercado y, los pocos que se fabrican, compiten en precio con los *zappers* básicos y, por ello, disponen de unas prestaciones tecnológicas muy limitadas que dificultan la navegabilidad; los espectadores no valoran esos servicios, por lentos y limitados, y así no se genera demanda; por ello los fabricantes no fabrican... y vuelta a empezar”.

Esto se refleja en unas cifras realmente bajas de penetración de descodificadores de TDT que permitan al usuario el acceso a servicios interactivos. Según datos de noviembre de 2009 ofrecidos por Impulsa TDT, de los 22 millones de descodificadores de TDT vendidos tan sólo 50.000 incorporaban el estándar MHP, es decir el 0,2% del total. Sin embargo, en otros países como Italia más del 90% de los receptores TDT tiene la plataforma necesaria (MHP) para poder acceder a estos nuevos servicios de interactividad. Para Jesús A. Cañadas Fernández, jefe de servicio de Tecnologías de la Información, de la Subdirección General de Empresas de la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria Turismo y Comercio, el hecho de que la venta de descodificadores interactivos en nuestro país sea tan escasa no supone ningún obstáculo en la implantación de servicios interactivos en la TDT puesto que “en el momento en que haya servicios diferenciables respecto a la televisión analógica, éstos van a implantarse con fuerza”<sup>52</sup>. Sin embargo, ante este panorama, los operadores comerciales han revisado sus planes de desarrollo de aplicaciones interactivas, reduciendo sus ambiciones y centrándose bien en aquellas que aportan un valor añadido para su imagen de marca o bien en las que son realmente rentables económicamente.

Para Arnanz (2002:85), el problema es que “el proceso de migración hacia la televisión digital se encuentra aún en un estadio prematuro para obtener la máxima rentabilidad de la interactividad”, por lo que considera que para un desarrollo oportuno de la interactividad será necesario “esperar a fases posteriores” ya que “una vez que la audiencia se haya apropiado plenamente de las capacidades básicas del medio, quizás demande más de él y esté dispuesta a participar de forma directa en su financiación”. No obstante, José Juan *Gutiérrez*, del departamento de televisión digital de la Corporación RTVE, expresaba en el *IV Congreso Internacional de TDT e Interactividad* (2009), que “las experiencias realizadas han servido de gran ayuda para conocer los gustos y las expectativas de los usuarios y se ha detectado la existencia de un nuevo espectador ‘nativo digital’ que demanda al televisor las prestaciones que ya disfruta de forma habitual en otras plataformas (consumir lo que quiera, donde y cuando quiera, contenidos más participativos y la creación de comunidades entorno a los mismos)”. Este espectador sustituirá de forma progresiva al espectador tradicional, demandando una televisión personalizada y participativa en la que el contenido será la clave, lo que hace prever que “en el futuro coexistirán dos modelos de negocio uno de consumo simultáneo destinado a grandes audiencias y otro para recuperar contenidos especializados”, pero no existe, en absoluto, un consenso al hablar de plazos de implantación.

Se debería, por tanto, reducir las incertidumbres que rodean al escenario interactivo, sobre todo en lo que se refieren a los estándares, modelos de negocio y el papel de cada uno de los agentes implicados.

---

<sup>52</sup> Revista Cinevideo 20. Marzo/abril 2007, núm. 235, p. 34.

### 2.2.4.1 Servicios interactivos ofertados por los canales nacionales

Como se ha comentado, el desarrollo de los servicios interactivos por parte de los radiodifusores que operan en España ha sido bastante escaso y se basa principalmente en aplicaciones que complementan los contenidos de sus programas y de las que la cadena de televisión obtiene beneficios económicos (como los SMS) o bien aplicaciones poco atractivas e intuitivas de carácter informativo (como servicios de meteorología, información de la situación del tráfico, etc.), entre las que destacan los teletextos avanzados o EPG, de los que se podría obtener mayor funcionalidad.

Cabe incidir en que en nuestro país se han desarrollado varios canales de servicios adicionales pero son desarrollos con nivel de interactividad bajo y basados en la venta de productos, como La Tienda en Veo, CincoShop y Promo.

En este apartado se describen los servicios digitales interactivos que cada operador nacional ha desarrollado para sus telespectadores. Todos ellos funcionan bajo el estándar MHP, excepto la EPG, o Guía Electrónica de Programación, que puede consultarse también en los descodificadores externos básicos o *zappers*<sup>53</sup>.

#### 2.2.4.1.1 Corporación RTVE

De todas las cadenas de nuestro país, es Televisión Española quien está más involucrada en el desarrollo de estos sistemas interactivos. La Corporación presentó en julio de 2007 sus aplicaciones interactivas de TDT.



- Guía de programación: permite consultar, con una anticipación de tres días, las ofertas de programación de cada uno de los canales de la Corporación TVE, mediante las fórmulas: “Ahora”, “Programa a Programa” y “Programación”, y ofrece información adicional de los contenidos seleccionados. Estos servicios son ofrecidos por el operador en todos sus canales.



- Teletexto DT: modalidad de Teletexto que supone algunas mejoras respecto al analógico, como la presentación gráfica y la posibilidad de continuar el visionando del programa en emisión mientras se consulta. Contiene información de actualidad, distribuida por secciones (nacional, internacional y deportes). Es un servicio que se puede consultar en los canales que emite dentro del múltiplex RGE, por lo que a través de Teledeporte no está disponible.



- El Tiempo: aplicación que ofrece el mapa de previsiones a nivel nacional, para cada uno de los siguientes días, con las incidencias meteorológicas más relevantes, a través de imágenes fijas. Asimismo, contiene una tabla con las temperaturas máximas y mínimas previstas para el día actual en cada capital de provincia. Solo está disponible en los canales del múltiplex RGE.

<sup>53</sup> La información de los servicios interactivos de cada una de las cadenas TDT está tomada, fundamentalmente, de IMPULSA TDT, 2008b:173-180.





- Bolsa: permite seguir, de forma actualizada, y prácticamente en tiempo real, las oscilaciones en Bolsa de los principales valores españoles que cotizan tanto en el IBEX 35 como en el IBEX Nuevo Mercado así como de las Bolsas internacionales, facilitando la consulta por orden alfabético y por otros criterios. Solo se puede consultar en los canales del múltiplex RGE.



- Tráfico: información actualizada sobre el estado de la circulación en la red principal de carreteras, y las incidencias más relevantes de la red secundaria. Los datos son accesibles por Comunidades Autónomas, por provincias o por nivel de gravedad de la incidencia. Accesible sólo a través del múltiplex RGE.

- Nieve al día: posibilita a los aficionados al esquí conocer con detalle el parte de nieve de las 30 principales estaciones españolas. La aplicación se actualiza de diciembre a abril en la noche del jueves y es la primera aplicación que incorpora en España publicidad interactiva en el entorno de la TDT. al igual que las anteriores aplicaciones sólo se puede consultar en los canales del múltiplex RGE.



- Emplea-T: muestra las ofertas de empleo registradas en diversas bases de datos procedentes de los organismos públicos de empleo del Estado y de las Comunidades Autónomas. El usuario tiene la opción de concretar su búsqueda seleccionando un sector de actividad, una Comunidad Autónoma y/o un nivel formativo, pero solo a través del múltiplex RGE.



- Agencia Tributaria: durante las campañas de la Declaración de Renta de las Personas Físicas se pone en funcionamiento esta aplicación en varias de las cadenas nacionales. El servicio permite solicitar de forma interactiva el borrador de la Declaración, confirmarlo o gestionar una cita previa en las oficinas de la Agencia.



- Olimpiadas 2008: servicio que estuvo disponible las veinticuatro horas del día durante los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. Se trataba de un servicio englobado en el Proyecto “*Sports ITV: Aplicaciones Interactivas en la emisión de eventos deportivos*”, ideado por el catedrático Hipólito Vivar, director del grupo de investigación FONTA (Formación en Nuevas Tecnologías del Audiovisual) de la Universidad Complutense de

Madrid, que fue desarrollado por TVE en colaboración con un consorcio de empresas españolas especialistas en las diversas áreas de tecnología interactiva y deporte. Los servicios que ofertaba consistían en la agenda de emisión de las diferentes pruebas, el medallero Olímpico, el resumen del día, información general de los deportistas españoles e información específica sobre algunos deportes en el momento en que se disputaban<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> “Interactividad en la TDT: TVE-Juegos Olímpicos 2008”, 13 de octubre de 2008, disponible en <[http://weblogs.madrimas.org/formacion\\_nuevas\\_tecnologias\\_audiovisual/archive/2008/10/13/103355.aspx](http://weblogs.madrimas.org/formacion_nuevas_tecnologias_audiovisual/archive/2008/10/13/103355.aspx)>

#### 2.2.4.1.2 Veo Televisión S.A.



Este radiodifusor no ha establecido ninguna estrategia en torno a los servicios interactivos, desarrollando sólo servicios de baja interactividad de los que puede obtener beneficio económico, como los servicios asociados a programas de participación vía SMS o votaciones, y sobre todo a través del primer canal de televenta en España, La Tienda en Veo.



#### 2.2.4.1.3 Sociedad Gestora Net TV

Este operador ofrece en sus dos canales, emitidos a través del múltiplex 66 y 68, una guía de programación en la que aparece información de la programación de los tres días posteriores.

#### 2.2.4.1.4 Sogecable

Sogecable, por su parte, ha establecido, los siguientes servicios interactivos para sus canales, emitidos en el múltiplex 67:

- Programación EPG: informa sobre la programación de los canales de este *broadcaster*, sin perder la imagen en video de lo que se está visionando.



- Foros SMS de Cuatro: servicio que complementa la interactividad y participación de los espectadores de los programas de esta cadena. La participación se basa en mensajes SMS que se presentan en pantalla.

- Noticias CNN+: donde el usuario encontrará los titulares más destacados del día en tiempo real, pudiendo acceder a una información más detallada de los mismos.



- InfoClip 40 Latino: esta aplicación mejora notablemente las referencias que aparecen en pantalla acerca de los contenidos, permitiendo consultar en tiempo real los datos sobre el videoclip que está en emisión y los diez siguientes, relativos a la canción y el intérprete.



#### 2.2.4.1.5 Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta

Ha desarrollado los siguientes servicios interactivos:



- EPG: realiza reseñas sobre los contenidos de laSexta y Gol Televisión, con posibilidad de descargas de textos, sonidos e imágenes, así como el acceso a la EPG de otros operadores.
- Subtitulación DVB: servicio no permanente que ofrecía subtítulo en algunos programas del desaparecido canal Hogar 10.
- *Ticker* de noticias: aplicación temporal que ofrece titulares de noticias sobreimpresos en pantalla.
- Chat: permite la comunicación directa entre los espectadores mediante un sistema de mensajería SMS.
- Votaciones: gestiona la recogida de votos de los espectadores en respuesta a una pregunta realizada en un programa determinado y cuyos resultados se presentan de forma inmediata.
- Adicionalmente, desde 2007 en los periodos de campañas de la Declaración de Renta de las Personas Físicas está en funcionamiento una aplicación que permite a solicitar de forma interactiva el borrador de la Declaración, confirmarlo o pedir cita previa en las oficinas de la Agencia Tributaria.

#### 2.2.4.1.6 Gestevisión Telecinco

En el múltiplex 68, Gestevisión Telecinco ha implementado los siguientes servicios de valor añadido, con algunos puntos en común con los ofrecidos por la Corporación RTVE:



- Programación: presenta los contenidos de todos sus canales en formato horario vertical.
- Noticias: noticias y titulares de última hora, Nacional, Internacional, Sociedad, Economía, Cultura, Deportes, Guía de programación.
- Tiempo: previsión meteorológica, mapas descriptivos de la Península Ibérica y listados de temperaturas por localidades.
- Bolsa: información de Cotizaciones y Divisas.
- Tráfico: muestra el estado de las carreteras, de acuerdo con la información proporcionada por la DGT.

### 2.2.4.1.7 Antena 3 Televisión

Y, por último, Antena 3 Televisión oferta los siguientes servicios:



- EPG: servicio de información de contenidos de programación accesible desde los diferentes canales. Muestra la información de los programas que se están emitiendo con funciones de “ahora/después” o presentando la información de todos los eventos en la oferta de canales de sus tres canales TDT.



- A3 Portal: agrupa los contenidos habituales de los teletextos analógicos, añadiendo las mejoras que permite la TDT para la navegación entre elementos. Ofrece información actualizada de los acontecimientos deportivos, de la bolsa, del tráfico, de meteorología, horóscopos y toda la información de los programas y series que emite. Además, ofrece detalles de cada programa incorporando las imágenes de los personajes o presentadores y una sinopsis.

- *Ticker* de noticias: se añade al contenido televisivo mientras se puede continuar con la visión del canal sintonizado. Permite la presentación de distintos tipos de informaciones, presentando desde la última hora de la actualidad diaria, hasta la información deportiva o del corazón.
- Chat: herramienta de comunicación directa entre los espectadores, que ayuda a exponer opiniones sobre los temas propuestos alrededor de la programación.
- Votaciones y Juegos: integrados en el contenido audiovisual de forma inmediata.

### 2.2.5 Mejora de la calidad

La transmisión digital de la señal de televisión ofrece una mayor calidad tanto en la imagen como en el sonido, al eliminar ruidos, interferencias y doble imagen. En analógico cada punto de la señal tiene un valor lógico distinto al valor del resto de los puntos de la señal, mientras que en digital dicho valor es binario, lo que la hace más resistente al ruido y a las interferencias multitrayecto. De esta forma, se permite incluso la recepción en condiciones adversas (movilidad, interferencias, ruido, etc.), se otorga una mayor resistencia a la interferencia de fuentes (como edificios altos) y se elimina la doble imagen y el efecto nieve.

Esta mejora ha sido una de las pancartas promocionales de las que ha hecho uso la Administración en la comunicación sobre la TDT, un elemento diferenciador fundamental entre lo analógico y lo digital, que ofrece una calidad de imagen similar a la del DVD, sonido digital multicanal con calidad de CD, *dolby surround*, posibilidad de elección del idioma con o sin subtítulos y de emisión con formato de imagen panorámico (16:9). Aunque en este caso se hable de un aumento en la calidad de la transmisión de la señal, como dice Richeri (1995:6-7) la palabra “calidad” en televisión tiene múltiples significados que hoy hacen más apropiado hablar de calidad del sistema televisivo en su conjunto.

A pesar de que exista la opinión de que la tecnología digital, en general, ha mejorada o la calidad de la imagen que el espectador puede ver en sus televisores, e han detectado nuevos defectos o “artefactos”, que afectan a la imagen digital y que se están solucionando con mejoras tecnológicas en los campos afectados<sup>55</sup>, en la captación de la imagen (muestreo insuficiente –*aliasing*– o ruido de muestreo), en el tratamiento digital (ruido de cuantificación, resolución de nivel insuficiente o saturación de niveles), en los procesos de compresión digital (error espacial de cuantificación, efecto damero o baja resolución dinámica) e incluso en la pantalla (error de gamma, parpadeo de imagen o efecto de pixelación).

Además, el Foro Técnico de la Televisión Digital (2005i), refleja que en lo que respecta a los radiodifusores, tradicionalmente, éstos no han considerado la calidad como un factor diferenciador para los consumidores, pues prefieren, por regla general, mayor cantidad de servicios frente a la calidad. No obstante, algunos *broadcasters* están realizando pruebas para aumentar la calidad de las imágenes que emiten, a través de alta definición o emisiones en aspecto 16:9 (formato que se adapta mejor al campo visual del ojo humano y que proporciona una experiencia visual más relajada conservando la espectacularidad de un formato ampliado)<sup>56</sup>.

### 2.2.6 Recepción móvil y portátil

En el Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de Prestación del Servicio de Difusión de radio y televisión por Cable, aprobado en el Consejo de Ministros del 28 de julio de 2006, se establece que “en la medida que las disponibilidades del espectro radioeléctrico lo permitan, se planificará un múltiplex digital para la prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre en movilidad”.

La Televisión Digital Terrestre en movilidad es la capacidad que tiene este sistema de televisión, a diferencia del resto de sistemas, de tener una recepción portátil y móvil. Es decir, que puede ser recibida en una zona de cobertura por equipos en movimiento, bien sean aparatos de televisión (como los que se pueden encontrar en los medios de transporte como el autobús, el tren o coches particulares) o bien en otros aparatos (como PDAs, teléfonos móviles o videoconsolas portátiles). Fundamentalmente estamos hablando de terminales que disponen de antenas integradas de muy poca ganancia (aunque hay excepciones como pueden ser los terminales tipo ordenador portátil o televisión portátil) que se encuentran en entornos muy hostiles (interior de edificios, niveles significativos de ruido o incluso en el interior de un vehículo a gran velocidad).

Dado el auge de los teléfonos móviles y otros dispositivos que incorporan pantallas, este tipo de recepción de la señal de televisión puede favorecer el consumo audiovisual y convertirse en una nueva ventana de explotación de los contenidos televisivos, ya que es susceptible de generar nuevos momentos de consumo y de recuperar sectores del público que han reducido su presencia frente al televisor. Asimismo, ofrece buenas perspectivas para el desarrollo de modelos de negocio de pago

---

<sup>55</sup> *Revista Videopopular*. Abril/mayo 2007, núm. 122, pp. 50-55.

<sup>56</sup> Durante 2009, laSexta, Teledeporte, Antena 3 y Cuatro han comenzado a emitir algunos contenidos en 16:9.

vinculados tanto a la programación como a la prestación de servicios interactivos (SUÁREZ CANDEL, 2009:513), aunque se debe tener en cuenta que ofrece el mismo contenido en vivo para todos los demandantes del servicio, en el mismo momento, y no debe confundirse con los servicios 3G que permiten ver televisión en los teléfonos móviles a través de *streaming* y en los que el contenido se obtienen bajo demanda individual o con el vídeo asincrónico que ofrece servicios de *podcasting* en los que el individuo descarga videos para un visionado posterior.

La tecnología más desarrollada en la actualidad para la transmisión de televisión en movilidad es el DVB-H, emitido a través de una red de televisión paralela a la red móvil, en la que el terminal se limita a recibir los programas con una antena adicional. Es el estándar recomendado por la Unión Europea para lanzar la televisión móvil, pero todavía no se ha producido la transcripción regulatoria de esta recomendación.

No obstante, hay otras alternativas al estándar DVB-H, como la IPTV móvil o la transmisión directa de televisión sobre UMTS, que en algunos casos pueden ofrecer modelos adaptados a los usuarios más activos y aficionados a la tecnología, como por ejemplo la descarga de episodios de series de televisión, de manera similar a *iTunes Video* (GAPTEL, 2006:67), u otros sistemas instaurados en otros países como el T-DMB (*Terrestrial Digital Media Broadcast*, “desarrollado en China y utilizado ampliamente en Corea del Sur, donde a mediados de 2009 sumaban más de 20 millones de terminales vendidos con capacidad para recibir la televisión en este formato” –ENTER, 2009:22–), el ISDB-T7 One Seg (“empleado en Brasil y en Japón, donde a finales de 2008 se habían vendido 20 millones de terminales” –ENTER, 2009:22–), el MediaFlo (“sistema propietario de Qualcomm, utilizado en EEUU a través de las redes de Verizon y AT&T Wireless, sumaba 240.000 suscriptores a finales de 2008, utilizando las frecuencias de UHF de 716 a 722 MHz” –ENTER, 2009:22–).

Los modelos que se están ensayando en la actualidad pasan por la emisión gratuita con publicidad, el pago por tiempo o la suscripción mensual y en lo que respecta a los contenidos, salvo casos aislados como TPS en Francia, en general, no se trata de verdaderos canales con emisión continuada, sino de recopilaciones de noticias, resúmenes deportivos y vídeos musicales (GAPTEL, 2006:66). Aunque cuando se habla de modelos de explotación de esta posibilidad tecnológica lo más relevante parece definir qué agente ostentará su control. En este sentido, Eladio Gutiérrez (2007), señala que televisión móvil puede ser explotada bien por los radiodifusores, bien por el operador de telecomunicaciones móviles o bien por un tercero, como los operadores de red. Es esta una cuestión polémica puesto que las empresas de telefonía móvil disponen de la necesaria experiencia y capacidad para garantizar tanto el despliegue como el desarrollo del servicio proporcionando una experiencia satisfactoria al usuario pero los radiodifusores, englobados en Uteca, mantienen que los contenidos tienen que ser gestionados por ellos, de la misma manera que en el sistema tradicional de televisión. De esta manera, Alejandro Echevarría, presidente de UTECA (2007), manifestó que “la TDT de movilidad es un servicio de televisión y no de telecomunicación”, por lo que se debe prever la adjudicación de una licencia para explotación de servicios en movilidad a cada uno de los *broadcasters* de ámbito nacional, público y privados. La indefinición del modelo de negocio ha impedido el desarrollo de esta nueva tecnología y lo que cada día se hace más patente es que los distintos agentes deberán trabajar por su explotación conjunta.

Con el objetivo de probar esta tecnología se realizaron, entre septiembre de 2005 y octubre de 2006, seis pilotos con el estándar DVB-H, con cada uno de los operadores móviles y con todos los radiodifusores, con arquitectura Nokia y, entre mayo de 2006 y febrero de 2007, se desarrolló piloto colaborativo involucrando a las tres empresas móviles principales. En todos ellos se demostró una clara demanda de este tipo de servicios, con un uso medio diario superior a los 20 minutos y con un alto grado de satisfacción por el mismo (LINARES:2007). Además, los estudios de mercado señalaban que en 2006 había cerca de un millón de usuarios de televisión móvil en el mundo y preveían que en 2010 el número de terminales con soporte de DVB-H podría ser superior a 50 millones (GAPTEL, 2006:66) y situaban a España como uno de los estados de la Unión Europea con mayor penetración de la telefonía móvil, con 112 dispositivos por cada 100 habitantes, y con mayor cobertura, un 99% de la población<sup>57</sup>. No obstante, otros estudios muestran que “hasta la fecha los usuarios han mostrado poco interés en la televisión en el móvil incluso cuando ésta era gratuita. Parte del problema sin duda es la aún escasa penetración de los terminales de alta gama que permiten, gracias a su comparativamente gran pantalla, una experiencia de visionado medianamente aceptable, problema que irá desapareciendo en los próximos años” (ENTER, 2009:23).

Sin embargo, en febrero de 2008, el ministro de Industria, Comercio y Turismo, Joan Clos, anunció que la televisión móvil terrestre no estaría disponible en fase comercial hasta mediados de 2010, debido a la ausencia de regulación al respecto. Por ello, el despegue de la televisión móvil que se ha llevado a cabo en España se realiza “usando tecnologías móviles y no las tecnologías de radiodifusión que previsiblemente iban a ser extendidas (DVB-H) debido a la no disponibilidad de espectro” (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2009:74). De esta forma, el visionado de canales de televisión a través del teléfono móvil llegó en el año 2008 a superar los 250.000 abonados en España, según datos de la CMT, y, según la Fundación Telefónica (2009:218), el porcentaje de usuarios que visionaron televisión en terminales 3G aumentó en 6 puntos entre 2008 y 2009, llegando al 24% de los usuarios que disponen este tipo de terminales.

Finalmente, en abril de 2010 fue aprobado el Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiples de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica, en el que se confirma que se planificará un multiplex digital para la prestación del servicio en movilidad, pero no se concreta más información, por el momento.

Por lo tanto, la industria está preparada, muchos modelos de terminales pueden recibir la señal de televisión en movilidad y hay demanda, sin embargo se está a la espera de una regulación definitiva que pueda delimitar el modelo de desarrollo de este servicio, que desde los primeros momentos del proceso de implantación de la TDT se ha comunicado como una de las ventajas más importantes de la misma.

---

<sup>57</sup> “Clos dice que la televisión en el móvil será comercial a mediados de 2010”, 12 de febrero de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8113>>

### 2.2.7 Convergencia de la televisión digital

Aunque la convergencia entre los sectores audiovisual, de telecomunicaciones y la informática es un tema recurrente de la industria y de las Administraciones desde finales de los años noventa (como ejemplo en diciembre de 1997, la Comisión Europea publicó el “Libro Verde sobre la convergencia de los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información y sobre sus consecuencias para la regulación”), las posibilidades y avances tecnológicos que aúna la Televisión Digital Terrestre propician una nueva situación que facilita este proceso.

La digitalización de la señal de televisión, y su consecuente reducción a unidades básicas de información, ceros y unos, o *bits*, le asemeja al resto de los equipos digitales y hace posible el almacenamiento de la información en soportes comunes y su transmisión a través de distintos tipos de redes. Esta nueva realidad es la que permite la convergencia, que se da en tres sentidos: convergencia de contenidos (sonido, vídeo y datos), convergencia de plataformas (ordenador, televisor, equipo de internet y videojuegos) y convergencia de los canales de distribución.

La TDT “posee las características adecuadas para convertirse en la base tecnológica que permita conseguir un alto grado de convergencia a través del televisor tradicional” (PRADO, 2003), aunque “el proceso de difuminación de las fronteras entre esos sectores tradicionalmente separados no viene dado necesariamente por la innovación tecnológica, sino por las políticas de comunicación estatales y las estrategias empresariales de los grandes grupos mundiales; es decir, que responden a decisiones voluntarias y encierran un proyecto total de sociedad” (BUSTAMANTE y ÁLVAREZ, 1999:23).

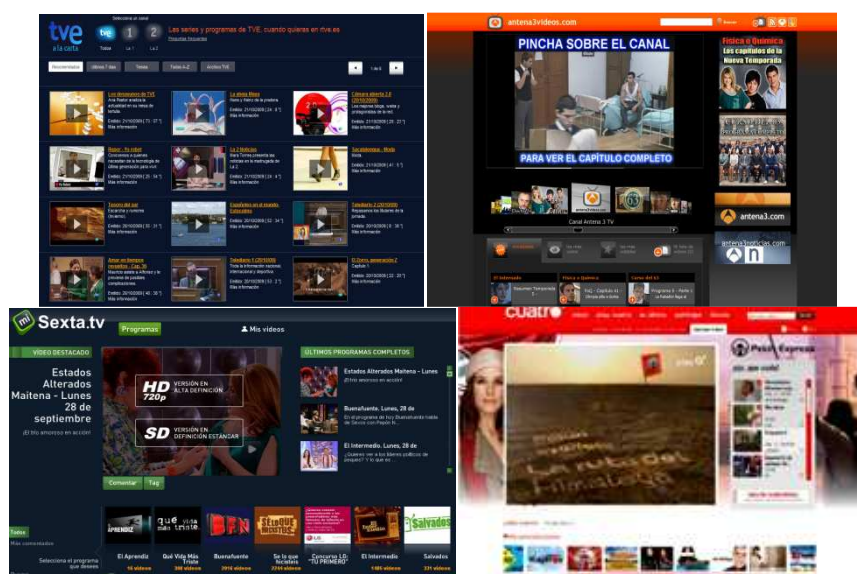
Estos procesos de convergencia multimedia son, a su vez, los que permiten a los radiodifusores de televisión ofrecer servicios de valor añadido y técnicas de radiodifusión avanzada que convierten los televisores en terminales que pueden admitir datos precedentes de los servicios de telecomunicaciones, suministrar servicios como correo electrónico, cotizaciones de bolsa, videoteléfono, guías electrónicas de programas (EPG), vídeo bajo demanda, pago por visión, etc. y que deberían hacer posible la Sociedad de la Información, “paradigma final hacia el que conduce la convergencia” (SUÁREZ CANDEL, 2009:79).

La convergencia tecnológica podría además solucionar los problemas que se plantean con el más que probable agotamiento del modelo actual de televisión. En esta línea, los radiodifusores se están reorganizando para afrontar las consecuencias de este reto tecnológico, principalmente en el modo de gestionar los contenidos a través de las nuevas ventanas de explotación.

Tal y como explica *La televisión en España. Informe 2009* (2009:23), “la visualización de programas o series en internet aparece hoy día como una oportunidad para las cadenas de televisión de llegar a sus públicos de una forma novedosa y diferente a la tradicional” y se ha convertido en una necesidad competitiva y estratégica. Con esta nueva forma de consumo “la audiencia es la que toma la iniciativa en el rastreo de contenidos, acomodado a su tiempo y preferencias. Los operadores terrestres buscan nuevas pantallas donde colocar sus contenidos bajo la fórmula del VoD”. La BBC fue una de las pioneras en este sentido lanzando, a finales de 2007, su servicio *iPlayer*

consistente en un portal, disponible tanto a través de un ordenador como en la pantalla del televisor, que permite tanto la descarga como la visión bajo demanda en modo video *streaming* de programas de la cadena pública inglesa. En el caso de las cadenas españolas, se han desarrollado proyectos para ofrecer contenidos en directo y a la carta a través de sus páginas *web* o en teléfonos móviles. (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:207). La primera cadena nacional española que se adaptó a los nuevos hábitos de consumo fue la Corporación RTVE, que presentó en mayo de 2008 su portal de contenidos “TVE a la carta” en el que el usuario tiene la posibilidad de acceso a cualquier contenido emitido por este radiodifusor en los siete días previos desde tres horas después de su emisión en la televisión convencional. Adicionalmente, cuenta con una sección de archivo en la que se pueden visualizar capítulos de series y programas históricos y con un amplio repertorio de videos relacionados con la información de actualidad y resúmenes de las principales noticias del día. En mayo de 2009, Antena 3 Televisión lanzó su servicio 3.0, con la intención de ofrecer *online* los contenidos de sus tres canales (Antena 3, Neox y Nova) para su consumo a través de internet o del teléfono móvil (ASIMELEC, 2009:99-100), con el objetivo de buscar en la distribución multiplataforma un aliado para que sus programas lleguen a la audiencia y se consuman dónde y cuándo se quiera. El resto de cadenas también han renovado sus portales *web* para ofrecer acceso a sus contenidos de forma gratuita y sin depender de las parrillas de programación televisiva, y en algunos casos, como el de laSexta, en alta definición.

**Gráfico 17:** Entornos *web* de RTVE, Antena 3, laSexta y Cuatro con servicios de televisión a la carta.



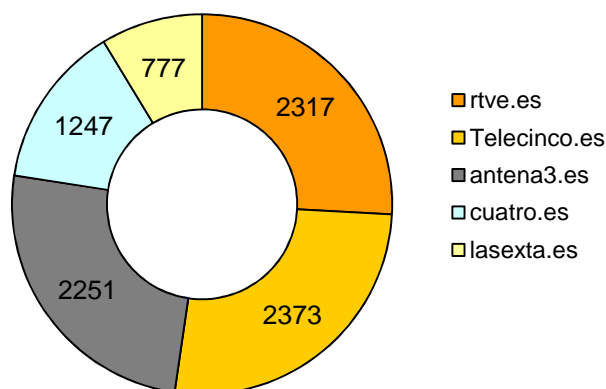
Los datos de OJD Interactiva de noviembre de 2009 muestran un crecimiento de usuarios únicos en las *webs* de las cadenas de televisión analógicas del 111% en 2009, consolidándose el portal de la Corporación RTVE como el que más crece y el más visitado, por delante del de Antena 3 y Telecinco, respectivamente<sup>58</sup>. “Los datos sobre las visitas realizadas a los portales *web* de los principales operadores terrestres durante el 2008, aportados por Carat, reflejan un nuevo modelo basado en las múltiples fórmulas de consumo de contenidos audiovisuales que realiza el telespectador; aunque

<sup>58</sup> “La *web* del Ente Público alcanza los 5,5 millones de usuarios únicos”, *Revista Producción Profesional*. Enero 2010, núm. 113, p. 14.



también la red se convierte en un nuevo camino para que las cadenas difundan sus productos y rentabilicen sus inversiones” (*La televisión en España. Informe 2009:23*). Sin embargo, Bernd Reichart (2009), director de Canales Digitales de Antena 3 Televisión, señala que en España todavía no hay posibilidad de monitorizar los ingresos en estos medios de distribución, mientras que, por ejemplo, en Estados Unidos se ha conseguido la medición de audiencias del consumo por internet de productos televisivos hasta tres días después de su estreno.

**Gráfico 18:** Visitantes únicos a *web* de radiodifusores principales (población > 2 años) (miles).



Fuente: *La televisión en España. Informe 2009:24*.

### 2.2.7.1 La Sociedad de la Información

El informe la Fundación Telefónica (2008:487) define la Sociedad de la Información como el “estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y Administración pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera”. De la misma manera, considera que un servicio de la Sociedad de la Información es “todo servicio prestado normalmente a cambio de una remuneración, a distancia, por vía electrónica y a petición individual de un destinatario de servicios” (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:487).

Cabe también mencionar también la definición de Sociedad de la Información de Enric Saperas en su “Manual Básico de Teoría de la Comunicación”, a la que alude García (2007:95-96), en la que se considera la SI como la “estructura económica y de vida cotidiana que integra todo tipo de información como principal fuente de creación de riqueza, de producción de conocimiento, de distribución de mensajes y, finalmente, de estrategia para la toma de decisiones”.

Si bien el proyecto de la Sociedad de la Información surgió en la década de los 70, sin la convergencia tecnológica posibilitada por la digitalización su desarrollo no fue factible hasta el inicio de la década de los 90. Actualmente, estas tecnologías que habilitan la Sociedad de la Información, las denominadas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son muy variadas y entre ellas encontramos la telefonía (móvil y fija), la banda ancha, los ordenadores, el DVD, el MP3, la PDA y la televisión, entre otros, que se han convertido en el “motor de la economía y del nuevo modelo



productivo” incluso en estos momentos de crisis (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2009:VI).

La SI abarca, por tanto, amplios y complejos aspectos, aunque lo que en esta investigación resulta pertinente es centrarse en la posibilidad de que la televisión, gracias al desarrollo de la Televisión Digital Terrestre, pueda ser clave para su impulso, debido a las nuevas posibilidades de interactividad y convergencia que ofrece y a sus propias características:

- La cobertura de redes hertzianas de televisión es casi total, y la TDT pretende alcanzar incluso mayor universalización que la televisión analógica.

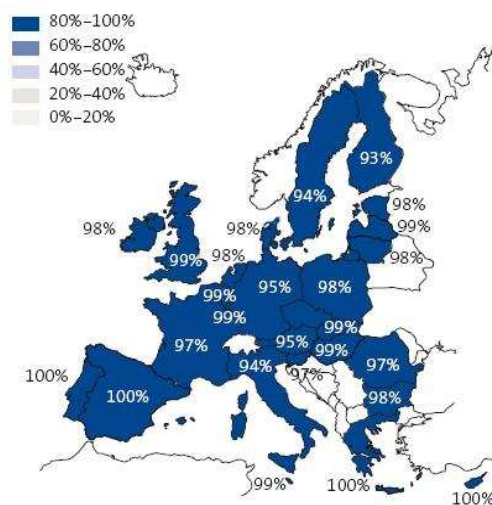
**Gráfico 19:** Fases de cobertura en la implantación de la TDT (España).



Fuente: Fundación Telefónica (2009:34).

- La tasa de adopción de la televisión se encuentra por encima del 90% en todos los países de la Unión Europea (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:43).

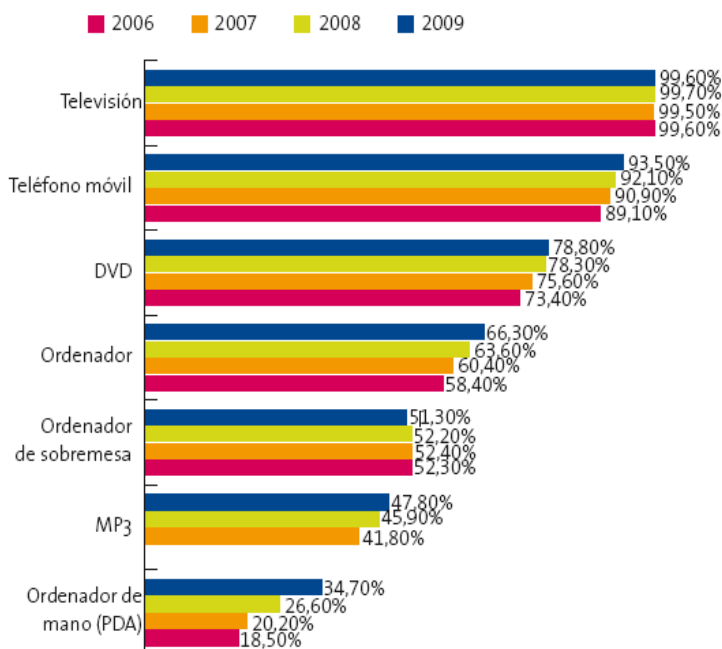
**Gráfico 20:** Disponibilidad de aparatos de televisión en los hogares (UE-27).



Fuente: Fundación Telefónica (2009:120).

- El televisor es el equipamiento TIC más presente en los hogares españoles y ocupa un lugar privilegiado en los hogares. Además, se consume en familia y en todas las capas sociales.

**Gráfico 21:** Equipamiento TIC en los hogares (España, 2006-2009) (% hogares).



Fuente: Fundación Telefónica (2009:111).

Sin embargo, para que la Televisión Digital Terrestre adquiriera ese papel es fundamental que la convergencia y la posibilidad de acudir a servicios interactivos a través del televisor sea una realidad. El acceso a internet desde el televisor posibilitará la penetración de la *web* entre la población marginada en la brecha digital, ofreciendo a través del mando a distancia la posibilidad de entrar a comunidades digitales, *e-mail*, transacciones en línea, páginas *web* y acercar la Administración electrónica a una amplia base de ciudadanos, posibilitando la extensión de servicios *on line* ya existentes en la Administración y la oferta de Información oficial actualizada, la búsqueda en bases de datos públicas o la recepción de comentarios u opiniones de los ciudadanos.

No obstante, y a pesar de que la utilización de la televisión como terminal de navegación por internet es un tema que ha sido demandado durante los últimos años, “siempre ha acabado en el olvido ya que el usuario parece diferenciar claramente el ámbito de internet del de la televisión, y por las incomodidades de tener que introducir nuevas cajas o *set top box*. Por ese motivo el concepto de navegación que se está introduciendo en las televisiones conectadas a internet es completamente diferente al que se utiliza en los ordenadores. Estos terminales proponen la utilización de *widgets* que permiten acceder a servicios determinados como las previsiones meteorológicas, comentar aspectos de la película que se está viendo con otras personas, leer *twitter*... Todo ello sin la necesidad de utilizar teclado o ratón ya que el mando a distancia actúa como el periférico de entrada” (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2009:49).

Por ello, el “acceso universal a la información por parte de los ciudadanos es uno de los grandes pilares de las políticas gubernamentales en torno al acceso y desarrollo de las nuevas tecnologías y sistemas de la información y la comunicaciones” (URQUIZA, 2008:25). De esta forma, el Ministerio de Ciencia y Tecnología creó un programa de actuaciones para el desarrollo de la Sociedad de la Información denominado España.es (MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, 2003). Dicho programa nació “desde el convencimiento de la importancia que para el país tiene implantar la Sociedad de la Información y la promoción de la innovación tecnológica” y constaba de seis líneas maestras, tres verticales (Administración Electrónica, Educación y Pymes) y tres horizontales (accesibilidad y formación, contenidos digitales y comunicación). Estuvo en marcha de 2004 a 2005, con un coste aproximado de 1.029 millones de euros, gracias a la participación de la Administración General del Estado (63%), Comunidades Autónomas (27%) y sector privado (1%) (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2009:7-8).

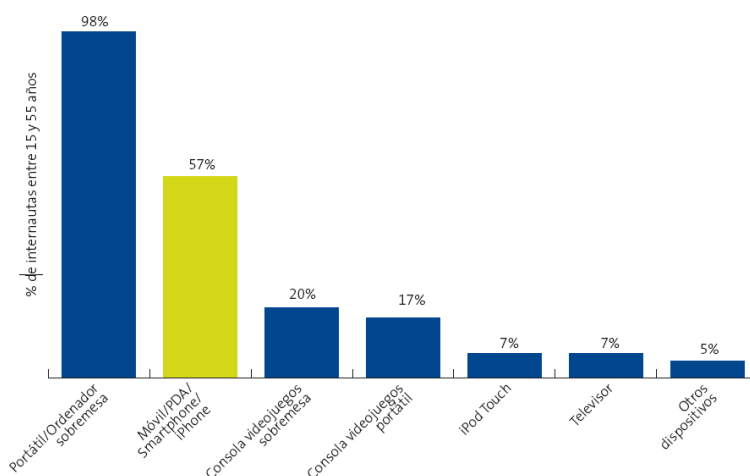
Posteriormente, en 2005, se aprobó el Plan 2006-2010 para el desarrollo de la Sociedad de la Información y de convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas, conocido como Plan Avanza, que se desarrolla en el marco del programa INGENIO 2010 y se fundamenta en la iniciativa europea “i2010: Una Sociedad de Información Europea para el crecimiento y el empleo”, presentada por la Comisión Europea el 31 de mayo de 2005. Los ejes de actuación de dicho plan fueron encaminados hacia la Ciudadanía digital, de la Economía digital, del Contexto digital así como de la Educación y los Servicios Públicos digitales (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:XV). Dentro del conjunto de medidas aprobadas, se incluía la Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información, en la que el peso de la Televisión Digital Terrestre resulta todavía bajo, basando su actuación en el marco de la Sociedad de la Información en los servicios de difusión de televisión de proximidad, es decir, aquellos sin finalidad comercial dirigidos a comunidades en razón de un interés cultural, educativo, étnico o social. En 2009 arrancó el Plan Avanza 2, que tiene como objetivo que en 2012 las tecnologías formen parte de la vida cotidiana de las personas, por lo que se centra en potenciar las infraestructuras, mejorar la seguridad, ampliar la capacitación, optimizar la calidad y generar desarrollo industrial alrededor de las nuevas tecnologías. Respecto a la TDT, el Plan Avanza 2 sitúa su actuación en “la plena sustitución de la televisión analógica por la digital, en el marco del Plan Nacional de transición a la TDT” FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2009:11).

Además de las escasas actuaciones de la Administración que tienen como objetivo acceder a los servicios de la SI a través del televisor, tampoco existe percepción de que haya necesidad de ello por parte de los ciudadanos ni empresas, debido en parte al desconocimiento y a la falta de atractivo de los servicios ofertados. Es necesario, por tanto, estimular la oferta de servicios y contenidos atractivos y útiles que satisfagan las necesidades reales de los diferentes colectivos, superando las dificultades que el televisor tiene para acceder a la Sociedad de la Información, como:

- La penetración de descodificadores de televisión digital con capacidad de recibir servicios interactivos es todavía escasa (inferior al 2% del total de los descodificadores vendidos durante 2007), aunque se prevé que la regulación de la Televisión Digital Terrestre de pago fomente la compra de equipamiento con

MHP. En 2009, tan sólo el 7% de los internautas españoles entre 15 y 55 años se conectó a internet a través del televisor.

**Gráfico 22:** Dispositivo utilizado para la conexión a internet (España, 2009).



Fuente: Fundación Telefónica (2009:XXVIII).

- En cualquier caso, será necesario tomar medidas para superar las limitaciones comparativas de la TDT con respecto a los ordenadores, como la falta de la capacidad de procesamiento y, sobre todo, limitada interactividad, debido a la debilidad del canal de retorno. Aunque todavía no existe una solución en este sentido, existen una serie de opciones para mejorar la capacidad de la TDT como medio interactivo, entre las que se encuentra la asociación con operadores de telecomunicaciones para utilizar la banda ancha que ofrecen éstos como canal de retorno, aunque los propios operadores de telecomunicaciones podrían estar interesados en distribuir por su cuenta la señal de televisión para integrar ofertas *triple play* (ENTER, 2005:73).
- La implantación de la Sociedad de la Información requiere todavía de actuaciones de largo alcance por parte de las Administraciones públicas que garanticen la participación del conjunto de la sociedad. Alguno de los programas de fomento de la SI que el Gobierno ha lanzando no han obtenido los resultados esperados, pero se debe seguir fomentando partiendo de los problemas que se han detectado.
- Las Administraciones deben adaptar los contenidos existentes en la red a las peculiaridades del consumo de televisión y deben implicarse a la hora de proporcionar estos nuevos servicios.
- Resulta imprescindible la elaboración de proyectos piloto que desarrollen específicamente contenidos para el área digital y en los que se revise si el acceso a la Sociedad de la Información a través de los televisores no supone un sobre coste económico y de aprendizaje para los ciudadanos.



### **3. Ámbitos de la transición a la TDT**

A la hora de abordar los ámbitos de transición a la Televisión Digital Terrestre son fundamentales los datos ofrecidos por Impulsa TDT y su Observatorio de la TDT, en sus informes mensuales y anuarios. En ellos queda patente que la adaptación a esta nueva tecnología supone la toma de decisiones técnicas y económicas que abarcan desde la necesidad de adaptar las antenas hasta la adquisición final del sintonizador de TDT.

Desde el Observatorio de la TDT se informa periódicamente del momento de transición a través de seis categorías en las que se engloban los principales indicadores: cobertura, adaptación de antenas, equipamiento del usuario final, penetración, consumo y percepción de los ciudadanos respecto de la TDT. El análisis de estos datos revela que el proceso de implantación de la TDT sigue una evolución favorable, puesto que “mientras 2006 y 2007 fueron años enfocados a la definición del marco de desarrollo de la Televisión Digital Terrestre y a fomentar su conocimiento, el 2008 se convirtió en un año crucial para concienciar a todos los españoles de la transición a la TDT y 2009 ha sido el gran año de la implantación de la nueva televisión” (IMPULSA TDT, 2010:20).

#### **3.1. Cobertura de la TDT**

El proceso de implantación de la TDT y sustitución gradual de la televisión analógica tiene en España una especial relevancia debido a que “aquí se reciben mediante ondas terrestres alrededor del 80% de los contenidos televisivos, mientras que en la mayoría de los países europeos esta cifra se sitúa por debajo del 50%, y en algunos casos no llega al 5%” (IMPULSA, 2009:7). Es por ello que esta transición tiene una enorme dimensión social en nuestro país al considerarse el servicio de televisión terrestre un servicio prácticamente universal y que, por lo tanto, debe estar disponible para la mayor cantidad de población posible.

Según Impulsa TDT, la cobertura es un indicador asociado al grado de disponibilidad de las emisiones por parte de la población y viene determinado por las zonas geográficas que están dentro del alcance de los centros emisores de TDT. Como resultado de ello, se obtiene el porcentaje de población que, aproximadamente, está dentro de tales zonas de cobertura y que potencialmente puede acceder a los contenidos ofrecidos. La legislación vigente establece que se lleve a cabo el apagón analógico la cobertura en digital tiene que ser igual o superior que en analógico (el operador público de ámbito nacional presenta en analógico una cobertura del 98,6% y los privados del 97,15%), o el grado de conexión ciudadana (la adaptación de antenas y equipamiento por parte de la población) debe ser suficiente.

La evolución de la cobertura de la TDT en España, está condicionada por la regulación existente, que establece un calendario de ampliación, la agenda y el mapa del cese de emisiones en analógico. En un principio, el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre aprobado a través del Real Decreto 944/2005, de 29 de Julio, estableció la siguiente ampliación progresiva de los niveles de cobertura en fases para las cadenas nacionales de TDT:

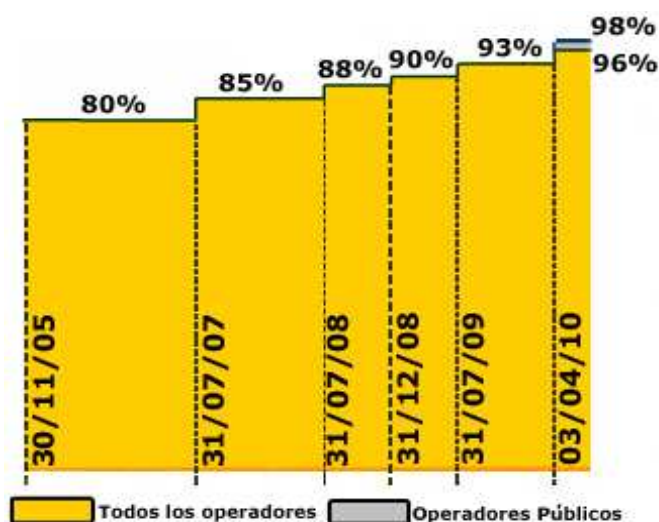
- El 80 % de la población antes del 31 de diciembre de 2005.

- El 90 % de la población antes del 31 de diciembre de 2008.
- El 95 % de la población para las sociedades concesionarias privadas y el 98 % de la población para las entidades públicas de ámbito estatal o autonómico, antes del 3 de abril de 2010.

Pero, posteriormente, a través del Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, quedaron establecidas seis fases, añadiendo situaciones intermedias e incrementando la cobertura a alcanzar por los operadores privados en el momento del cese de las emisiones analógicas:

- El 80 % de la población antes del 31 de diciembre de 2005.
- El 85 % de la población antes del 31 de julio de 2007.
- El 88 % de la población antes del 31 de julio de 2008.
- El 90 % de la población antes del 31 de diciembre de 2008.
- El 93 % de la población antes del 31 de julio de 2009.
- El 96 % de la población para las sociedades concesionarias privadas y el 98 % de la población para las entidades públicas de ámbito estatal o autonómico, antes del 3 de abril de 2010.

**Gráfico 23:** Fases de cobertura establecidas (% de población).



Fuente: Impulsa TDT.

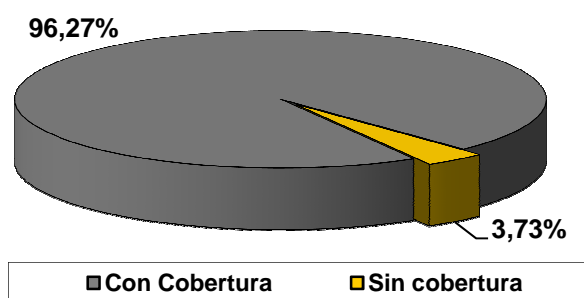
Dentro de estos márgenes de cobertura, los radiodifusores tienen la obligación de asegurar las coberturas entre el 90 y el 93% (superados en 2009) mientras que la Administración pública debe realizar las extensiones de cobertura pertinentes actuando sobre los centros complementarios. Para lo cual, bajo la coordinación y estímulo de la SETSI, éstas últimas han asumido actuaciones de ampliación y extensión de cobertura. El objetivo es cofinanciar los costes de digitalización de los centros necesarios para la extensión de la cobertura digital, en la parte correspondiente a los múltiplex de ámbito nacional, al objeto de poder igualar la cobertura digital a la analógica preexistente (IMPULSA, 2009:72). En este sentido, Francisco Ros (2009), secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, manifestó que la Administración central dotará con más de 75 millones de euros de presupuesto los

proyectos de extensión de cobertura, de los cuales más de la mitad irán destinado a las actuaciones de las Comunidades Autónomas (52 millones de euros).

Desde noviembre de 2005, fecha del relanzamiento de la TDT en España, los canales nacionales de TDT cuentan con una cobertura del 80,45%, conseguida con una red de 147 centros emisores orientados a las zonas con mayor densidad de población, lo que suponía algo más de lo exigido por la legislación y situaba a España, junto a Italia, en la cabeza de los países europeos con mayor cobertura TDT. A finales de julio de 2009 se cumplía la quinta fase del proceso de ampliación de cobertura TDT en España marcada por el Real Decreto 920/2006, un 93% de cobertura. No obstante, según datos de Abertis Telecom en ese mismo mes se superaba el 96% de la cobertura de la población española, de la siguiente manera:

- La cobertura RGE (múltiplex de los canales públicos que poseen capacidad de desconexión regional) alcanzaba el 96,90% de la población española, que en términos absolutos representa 43.325.096 habitantes. De acuerdo con esta información, sólo quedaría pendiente una ampliación de 1,1% para que la cobertura de los múltiplex digitales nacionales públicos alcance el nivel mínimo establecido por el Plan Nacional de Transición para abril de 2010 (98%).
- La cobertura SFN (múltiplex asignados a los radiodifusores privados) se situaba en el 96,27%, es decir, que abarcaba a 43.043.234 personas, lo que significa que los compromisos asumidos por los operadores de televisión privada a raíz del Plan Nacional de Transición para abril de 2010 se superaron ya a mediados de 2009.

**Gráfico 24:** Población con Cobertura TDT (julio, 2009).

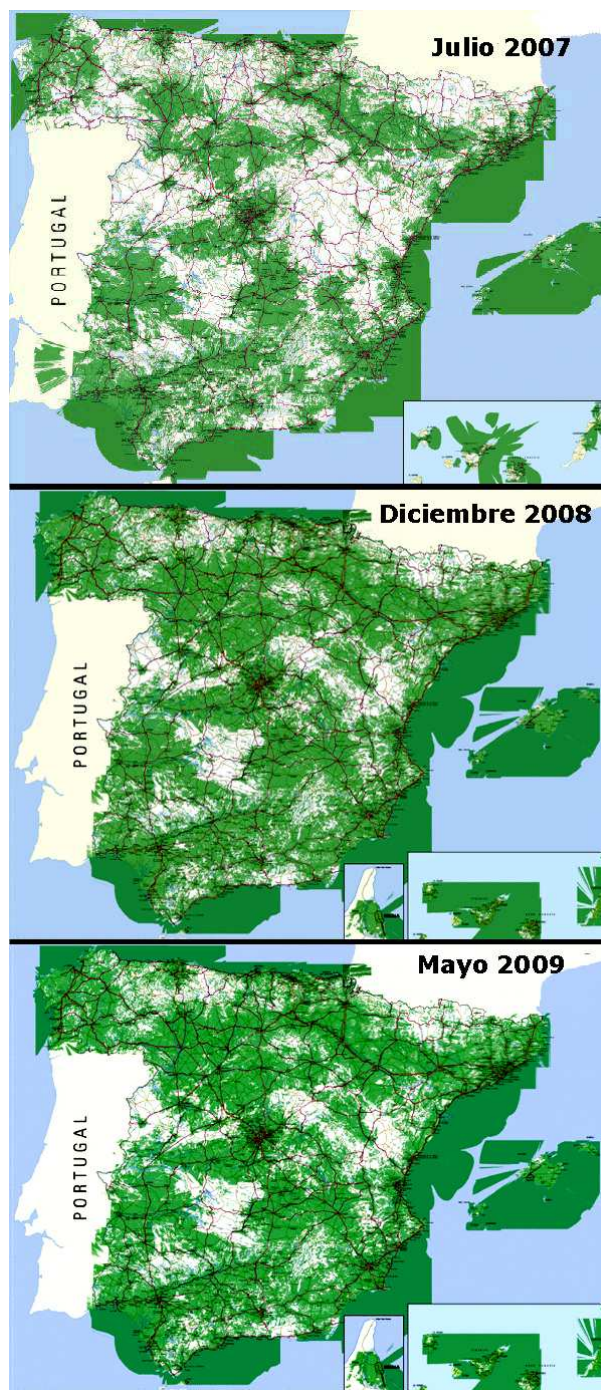


Fuente: Abertis Telecom

De cara al usuario, es posible consultar una predicción de cobertura de TDT según el código postal, los servicios a los que puede tener acceso y consultar el Registro de Instaladores a través de la página *web* del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo dedicada a la transición digital ([www.televisiondigital.es](http://www.televisiondigital.es)), a la que se accede también a través de la *web* de la Asociación Impulsa TDT ([www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es)), donde se puede observar el último mapa de cobertura facilitado por Abertis Telecom (de mayo de 2009, con diferencias menores respecto al de diciembre de 2008), en el que se aprecian claramente las zonas que disponen de cobertura TDT asociada a los distintos canales de ámbito nacional (zonas indicadas verde).



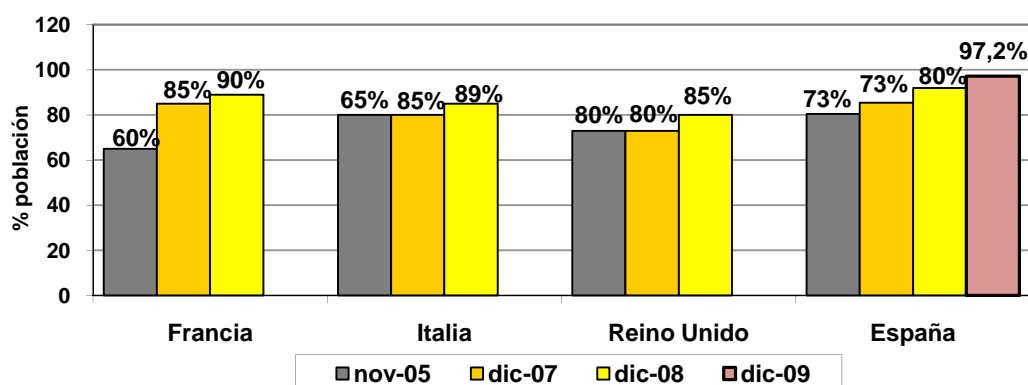
**Gráfico 25:** Comparativa de mapa de cobertura de TDT en España de julio de 2007 y diciembre 2008.



Fuente: Impulsa TDT.

Estos datos sitúan a España como uno de los países europeos con mayor porcentaje de población cubierta con señal de televisión a través de distribución digital terrestre, situación que se ha mantenido desde el impulso de la TDT en noviembre de 2005, año en el que España era el país que partía con mayor cobertura. No obstante, los datos ofrecidos no son homogéneos pero pueden reflejar el avance de este ámbito.

**Gráfico 26:** Comparativa de la cobertura TDT en Europa.



Datos Francia de agosto 2009 (*TNT Groupement*); datos Italia finales de 2008 (*DGTVi*); datos Reino Unido Octubre 2008 (*Freeview*); datos España diciembre 2009.

Fuente: Impulsa TDT.

Como se comentaba al inicio de este punto, en España la televisión por ondas hertzianas tiene una especial relevancia puesto que supone la mayor parte del mercado televisivo, situación que también ocurre en Italia mientras que en el resto de países la presencia de la televisión por cable y satélite es mayor. La preponderancia de la televisión por ondas en nuestro país, obliga a exigir que la cobertura de la TDT sea prácticamente universal. Esto puede encontrarse con algunas dificultades en los últimos tramos de ampliación ya que si bien las primeras fases de ampliación cobertura de la TDT se consiguen con, relativamente, pocos centros pero de gran potencia y gran capacidad de acceso, para alcanzar los últimos tramos se necesita un mayor número de centros, aunque de menor potencia y cobertura, pues afectan a segmentos de ciudadanos que habitan en núcleos de población diseminada o con orografía complicada, al tratarse de zonas rurales y montañosas.

**Gráfico 27:** Centros necesarios para ampliación de cobertura.

RGE (Corporación RTVE)		SFN (radiodifusores privados)	
Centros necesarios para alcanzar 98% de cobertura	Centros necesarios para superar el 98% de cobertura	Centros necesarios para alcanzar 96% de cobertura	Centros necesarios para superar el 96% de cobertura
1.900	2.750	1.050	3.680

Fuente: QUINTELA (2009).

En aquellas zonas en la que las condiciones adversas, sobre todo de índole orográfica, dificulten la extensión de la cobertura, la Administración ha realizado un esfuerzo financiero importante a través de préstamos canalizados por el Plan Avanza 2006-2010 y por la entidad pública empresarial Red.es, como en el caso de Asturias que recibió 35 millones de euros con tal objetivo<sup>59</sup>. No obstante, con el objetivo de universalizar la oferta de TDT y “asegurar su rápida penetración”, a finales de 2006 Eladio Gutiérrez, director de RTVE Digital y actual presidente de Impulsa TDT, explicó la intención del operador público de lanzar una plataforma a través de los satélites

<sup>59</sup> “Asturias recibirá un préstamo de 35 millones del Ministerio de Industria para implantar la TDT”, 12 de diciembre de 2007, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4272](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4272)>

Hispasat y Eutelsat “para garantizar la universalidad del acceso a los contenidos de las señales de TDT en todo el territorio nacional”, ya que sin ello la cobertura de la TDT “tan solo alcanzará al 92% de la población, dejando a más de 800.000 ciudadanos sin capacidad de recibir la señal”. Gutiérrez afirmó que esta iniciativa no exigía un esfuerzo económico ni un encarecimiento importante sino que “supondrá menos de lo que cuesta un punto de audiencia para TVE”. Además, la Corporación RTVE animaba al resto de canales a lanzar sus respectivos contenidos digitales al satélite también de forma gratuita, para que la cobertura de TDT fuera total<sup>60</sup>.

En este sentido, finalmente se promulgó, a principios de 2009, un Real Decreto Ley (1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones), a través del cual se instaba a la total universalización del servicio de televisión en España: regulando la cobertura complementaria de la TDT, a través del satélite, para garantizar que todos los ciudadanos puedan acceder a los canales digitales. La norma establece la obligación, para todos los operadores nacionales de la TDT, de poner sus canales, de forma conjunta, a disposición, al menos, de un mismo distribuidor de servicios por satélite o de un mismo operador de red de satélites (IMPULSA, 2009:74-75). Esta solución de difusión de la señal de televisión complementaria a la red terrestre también se emplea en Francia (donde se ha puesto en marcha un servicio satelital, conocido como TNT SAT que permite recibir, sin ningún tipo de abono, los 18 canales gratuitos de la TDT francesa, con calidad digital, así como la programación regional del canal público France 3), Reino Unido (a través de la plataforma *Freesat*, televisión digital por satélite, gratuita y en alta definición), Italia (donde en 2009 se acordó la creación de la plataforma satelital gratuita *Tivú* como alternativa para alcanzar una cobertura total en el momento del apagado analógico, previsto para 2012) y Portugal.

### 3.2. Adaptación de antenas

El hecho de la convivencia de las emisiones analógicas y digitales durante este periodo de transición obliga a que las frecuencias por las que se transmiten los canales de Televisión Digital Terrestre sean distintas a las empleadas por los canales analógicos, lo que provoca que en gran parte de los edificios españoles de tres o más viviendas haya que realizar adaptaciones de antenas para captar, amplificar y/o distribuir esta señal.

En general, las viviendas unifamiliares no necesitan adaptación alguna para la captación de las señales de Televisión Digital Terrestre, aunque pueden necesitar actuaciones de rango menor, como reorientar antenas hacia nuevos repetidores o instalar amplificadores para los multiplex digitales establecidos con posterioridad a la instalación de la antena. Sin embargo, los edificios con sistemas de antena colectiva o individual más anticuados (construidos antes de la entrada en vigor del Real Decreto Ley de Infraestructuras Comunes de Telecomunicaciones, promulgado en 1998) o en mal estado de conservación exigen una intervención más compleja y costosa que, puede implicar la reforma integral de la infraestructura de las antenas, la incorporación de amplificadores para la TDT, así como de todo el cableado que llega hasta las tomas de

---

<sup>60</sup> “TVE lanzará una plataforma satélite para ‘universalizar’ su oferta de TDT”, 15 de noviembre de 2006, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/11/15/comunicacion/1163557179.html>>; “TVE estudia recurrir al satélite para que su TDT llegue a toda la población”, 24 de enero de 2007, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/01/23/comunicacion/1169572153.html>>; *Revista Tele Digital*. Un año de televisión digital en España. Anuario 2007, p. 16

las viviendas. Esto sitúa el universo de edificios de viviendas que potencialmente necesita la adaptación de su antena para recibir la señal de TDT a lo largo del proceso de transición en 1.252.767, lo que equivale a unos 15 millones de hogares.

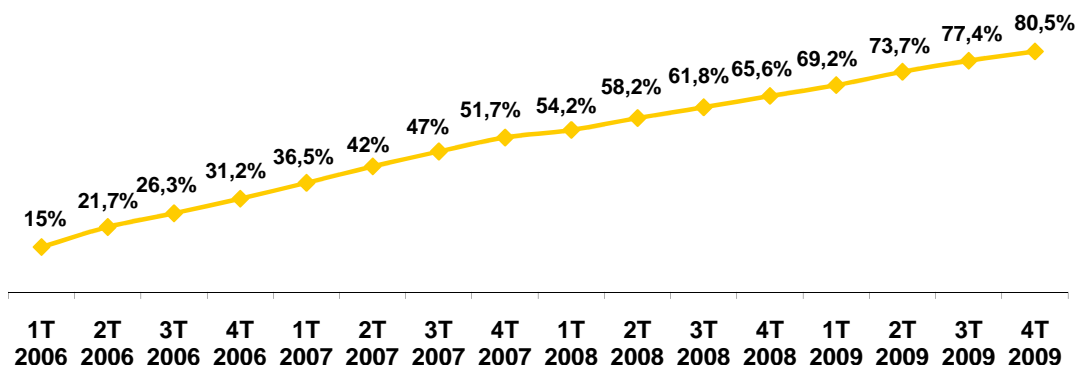
El coste de estas adaptaciones lo acometen los propietarios del inmueble y está estimado en torno a 130 y 200 euros por cada múltiplex que se amplifique. En algunos casos, estos costes son subvencionados por las Administraciones públicas. En este sentido, la iniciativa más ambiciosa se llevó a cabo en el Proyecto piloto de transición Soria TDT, en el que se otorgaron ayudas a las comunidades de vecinos a través de descuentos en las facturas de los instaladores, gracias a las cuales se consiguió pasar del 77% de hogares adaptados (de los afectados en este Proyecto) en 2007 a cerca del 99% en julio de 2008, aunque bien es cierto que en el momento en que apareció sobre las emisiones analógicas la rotulación de *“este canal dejará de verse el día...”*, la demanda de adaptaciones creció de forma exponencial. También se ha otorgado ayudas para la adaptación de antenas en la Comunidad de Madrid (2007), que llegó a un acuerdo con la principal asociación de instaladores de telecomunicaciones de la región (AMIITEL, Asociación Madrileña de Industriales Instaladores de Telecomunicación), por el que se establecía un precio tipo en la adaptación de antenas para recibir la TDT de ámbito local y en paralelo se otorgaron ayudas a las comunidades de vecinos para sufragar los costes, como también sucedió en Asturias (2007 y 2008). Destacan, también, desde 2008 los programas de subvención para la adaptación a la TDT puestos en marcha en Baleares (ayudas dentro del Proyecto Formentera TeVe y gracias a un convenio de colaboración entre el Govern y el Colegio de Administradores de Fincas durante 2009), La Rioja (dentro del Programa Autor Digital y 15.000 euros para ayudas a la antenización en dos municipios incluidos en el desarrollo de un programa piloto: San Asensio y Pradejón, que suponen el 20% del coste de las instalaciones colectivas), Castilla y León (donde desde noviembre de 2008, se convocaron ayudas económicas destinadas a las comunidades de propietarios que realicen la adecuación de los sistemas de antenas colectivas a la TDT), Murcia (ayudas a los ciudadanos de la región para cubrir los costes de la instalación de antenas) y Galicia.

Dentro de otras de las labores realizadas para el impulso de la TDT en este ámbito, se sitúa el acuerdo entre Impulsa TDT y Fenitel (Federación que agrupa a las Asociaciones de empresas integradoras, instaladoras y mantenedoras de equipos y sistemas de telecomunicación de ámbito territorial en toda España), a través del cual se realizan continuos estudios sobre las actuaciones en antenas colectivas y se organizan encuentros y campañas informativas, remarcando que la incorporación de instalaciones preparadas para la TDT es obligatorio para las comunidades de vecinos y que, además, la ley obliga a los inmuebles a hacer las obras necesarias para que este servicio común del inmueble pueda llegar a los vecinos (GARCÍA ARGÜELLES, 2008).

Según los estudios que Impulsa TDT y Fenitel realizan “la adaptación de edificios es uno de los puntos del proceso que presenta mayor complejidad informativa para el ciudadano debido a su dimensión técnica y que además, es el que puede llegar a generar un mayor efecto de ‘cuello de botella’ en las fechas próximas al apagado analógico definitivo” (IMPULSA, 2009:79). Los datos de antenización muestran un aumento progresivo en las viviendas adaptadas, que se ve acelerado en las proximidades del apagado en municipios y demarcaciones afectados por las Fases I y II y por las campañas de comunicación asociadas a estos primeros apagados. Los datos del último

trimestre de 2009 muestran que el 80,5% del total de edificios colectivos con más de tres viviendas del país está adaptado para recibir la TDT.

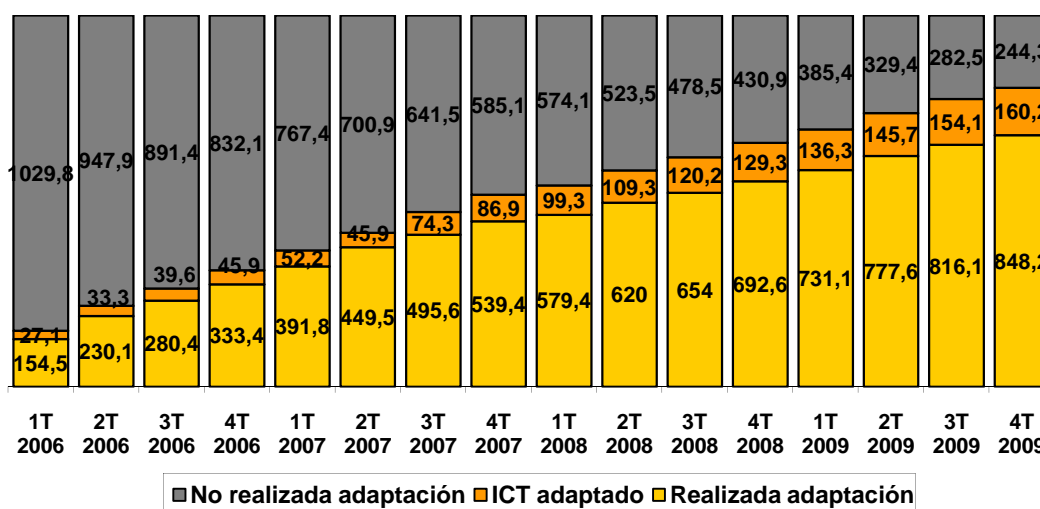
**Gráfico 28:** Edificios con antena colectiva preparada para la recepción de la TDT (% edificios).



Fuente: Impulsa TDT.

En este porcentaje se encuentran los 848.240 edificios de viviendas colectivas que se han adaptado y los 160.183 edificios que no necesitan adaptación o requieren solamente una ligera revisión o intervención técnica.

**Gráfico 29:** Evolución de edificios con antena preparada para recibir TDT (miles y acumulado).

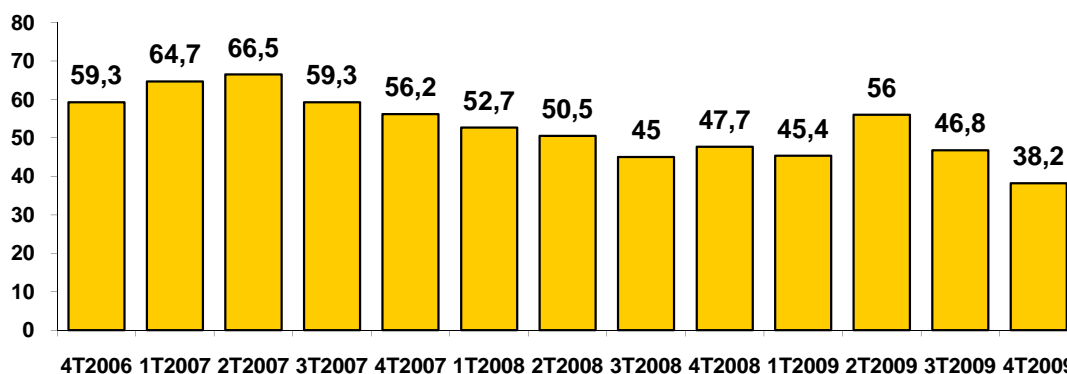


Fuente: Impulsa TDT.

La tasa de crecimiento de las adaptaciones de 2009 tiende a ser inferior que la del 2008, de la misma manera que ésta fue inferior a la de 2007. Si en 2007 se realizaron entre 56.000 y 67.000 intervenciones trimestrales, en 2008 el trimestre en el que más fue el primero con 52.700 adaptaciones. En 2009, el primer y tercer trimestre se realizaron en el entorno de las 45.000 intervenciones y el último trimestre del año tan sólo entró a las 38.000, la cifra más baja de todo el proceso de transición, no obstante en el segundo se realizaron unas 56.000 principalmente al apagado de los Proyectos técnicos de la Fase I. La desaceleración del ritmo de instalaciones que se registra a finales de 2009, es explicada “por el hecho de que los edificios pendientes de antenizar

son los más complicados desde el punto de vista técnico, y de la toma de decisiones por parte de las comunidades de vecinos” (IMPULSA TDT, febrero 2010:4), de hecho más del 30% de las intervenciones de 2009 han requerido la sustitución del cableado de antena (actuación que ha supuesto el 29% de las intervenciones del tercer trimestre de 2009).

**Gráfico 30:** Número de intervenciones trimestrales (contabilizando instalaciones ICT) (miles).



Fuente: Impulsa TDT.

A pesar de todo ello, se debe tener en cuenta que el hecho de que un edificio esté preparado para recibir la TDT no significa que el usuario la vea, puesto que para ello deber tener un equipo que lo permita, de la misma manera que el hecho de que el usuario tenga un televisor con receptor de TDT no indica que su instalación esté preparada para recibirla. La separación del análisis de los niveles de compra de equipos y de los niveles de penetración de la TDT en el hogar viene justificada por esta separación entre la compra de equipos compatibles y la disponibilidad de los mismos para el visionado de la TDT.

### 3.3. Venta de equipos TDT (Equipamiento)

La adaptación a la TDT no sólo conlleva la adaptación de los sistemas de recepción en los edificios de la TDT sino que también contempla la adaptación de los equipos audiovisuales del usuario final, es decir, del televisor principal y de los equipos de grabación, bien mediante equipos externos o bien con sintonizadores integrados.

La venta de equipos sintonizadores de TDT constituye un parámetro fundamental a la hora de analizar el grado de avance del proceso de transición de televisión analógica a la digital, ya que a mayor número de unidades vendidas, mayor número de televisores y/o hogares adaptados.

Con el fin de impulsar la adaptación del equipamiento de los hogares, Impulsa TDT ha firmado acuerdos con distintas asociaciones durante el periodo de transición de la TDT. Así, en abril de 2007 comenzó un convenio de colaboración con ASIMELEC, Asociación que agrupa a las empresas españolas del macro sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a través del cual ambas organizaciones se comprometieron a fomentar iniciativas para el desarrollo de la implantación de la TDT, al intercambio de información relativa al avance de la migración referente a los equipos

receptores, de antena colectiva y emisores, a la mejora de los procesos de información y promoción al consumidor sobre productos TDT y al impulso en el desarrollo de infraestructuras de transmisión y recepción<sup>61</sup>. En 2008, Impulsa TDT firmó, también, un acuerdo con la Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC) para promover la adquisición de televisores con sintonizador para Televisión Digital Terrestre y promover el conocimiento de la Televisión Digital Terrestre entre los consumidores<sup>62</sup>.

En cuanto a la adquisición de equipamiento preparado para la TDT, cabe destacar la moción aprobada en el Senado, el 19 de diciembre de 2007, en la Comisión de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, en la que se instaba a todas las Administraciones nacionales, autonómicas y locales a garantizar el derecho de los usuarios a recibir la información necesaria para saber si el aparato de televisión que vayan a adquirir está adaptado o no a la Televisión Digital Terrestre y, en 2008, la posibilidad de sancionar a los comerciantes que no informen a los compradores de estos aspectos a los compradores. Ambas medidas fueron fruto de las todavía destacadas ventas de aparatos de televisión no válidos para la TDT a bajo precio, que supusieron en tres últimos meses de 2008 unas 80.000 unidades vendidas, cerca de un 5% del número total de televisores comercializados y entre enero y noviembre de 2009 fueron 81.794 los televisores analógicos vendidos (IMPULSA, 2009:11). En gran parte de los países europeos desde 2008 está prohibida la comercialización de televisores analógicos.

A este respecto, la industria ha solicitado la obligación de que los televisores que se fabriquen sean todos digitales y estén preparados para recibir la nueva señal<sup>63</sup> y la adopción de unas normas estandarizadas de etiquetado con logotipos que hagan más sencillo la elección del equipamiento al usuario. Además, se ha solicitado en numerosas ocasiones el apoyo en la compra de los equipos necesarios para la recepción de la TDT (PEINADO *et al.*, 2005:92-94), a través de la financiación de un “plan renove” del parque de televisores español y de instalaciones que facilite la transición a la TDT. Dentro de las experiencias internacionales al respecto, destaca la de Italia donde se han subvencionado tanto los descodificadores como los televisores digitales (aunque Bruselas está investigando estas subvenciones por si pudieran considerarse ayudas de Estado ilegales) y se ha llevado a cabo un buen etiquetado en los descodificadores y televisores creando una marca identificadora de la implantación de la TDT (*tivú*).

En relación a la tipología de sintonizadores TDT, Impulsa TDT (2009:89-90) los clasifica de la siguiente manera:

- Descodificadores externos: equipos exclusivos de TDT que permiten transformar y adaptar la señal digital a un televisor analógico del hogar, al cual se conectan directamente, aunque también los hay que se conectan al ordenador a través del puerto USB y que permiten disfrutar de las emisiones en HD y a través de un *software* buscar los canales y realizar grabaciones de programas.

---

<sup>61</sup> “Acuerdo entre Impulsa TDT y ASIMELEC para el desarrollo de la TDT”, 23 de abril de 2007, disponible en <[www.sateliteinfos.com/actu/tp.asp/tp/12682](http://www.sateliteinfos.com/actu/tp.asp/tp/12682)>

<sup>62</sup> “Usuarios de la Comunicación y operadores promoverán la compra de televisores con sintonizador de TDT”, 15 de abril de 2008, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2008/04/15/25\\_usuarios\\_comunicacion\\_operadores\\_promoveran\\_compra\\_televisores\\_sintonizador.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/04/15/25_usuarios_comunicacion_operadores_promoveran_compra_televisores_sintonizador.html)>

<sup>63</sup> “Las televisiones privadas piden al Gobierno un 'plan renove' para impulsar la TDT”, 21 de noviembre de 2006, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/11/21/comunicacion/1164113286.html>>



- Decodificadores de TDT integrados en otros dispositivos de consumo audiovisual, como los televisores, DVD (*Digital Video Recorders*), PVR (*Personal Video Recorders*), videoconsolas, teléfonos móviles, o tarjetas para ordenadores personales.
- Decodificadores TDT integrados en los de otras plataformas (satélite, cable o TV-IP): estos equipos suelen ser alquilados a los hogares por los gestores de las plataformas y, por lo tanto, sólo garantizan el acceso a las señales de TDT mientras el hogar mantenga la suscripción al servicio de televisión de pago.
- Decodificadores que permiten la recepción de las señales TDT a través de satélite, en las zonas en que, por dificultades geográficas o de otra índole, no es posible recibir directamente las ondas terrestres. Además de cumplir su función básica (sintonización de TDT), estos equipos presentan una amplia gama de características técnicas para cubrir otras necesidades de los usuarios.

Pero es necesario actualizar dicha clasificación y añadir otros modelos de decodificadores, como:

- Desde la aprobación de las emisiones de pago en TDT, aquellos que permiten la recepción de este tipo de señales encriptadas.
- También comienzan a incorporarse receptores de TDT de alta gama la posibilidad de sintonizar en alta definición y decodificadores con disco duro o con posibilidad de la doble sintonización, es decir, que en un hogar, por ejemplo, se pueda ver un canal TDT mientras se graba otro diferente.

Las funciones de los decodificadores o sintonizadores de TDT, con independencia de la tipología a la que pertenezcan, pueden ser:

- Los receptores básicos, denominados *Set on box* (STB), *entry level* o *zapper*, que proporcionan acceso a todos los canales y disponen de un sencillo navegador que permite seleccionar fácilmente los distintos programas, buscarlos por género o tipo de programa, agrupar los canales en listas personalizadas, disponer de información extendida sobre los programas, etc.
- Receptores que soporten servicios interactivos. Estos decodificadores utilizan para ello, por lo general, la tecnología MHP (*Multimedia Home Platform* o Plataforma Multimedia del Hogar), que permiten al usuario acceder a una serie de servicios adicionales y participar activamente en las propuestas del operador a través de un canal de retorno, que incorporan con un módem telefónico. Además, en algunos se incluye la posibilidad de grabar el contenido de los canales, gracias a la incorporación de discos duros, que ofrecen mayor flexibilidad en el visionado a los espectadores y un acercamiento a la televisión personal, en que cada espectador compondrá su programación de acuerdo a sus gustos. Los receptores de otras plataformas de pago, como el satélite, el cable o el ADSL, suelen incorporar también la posibilidad de acceder a servicios interactivos.

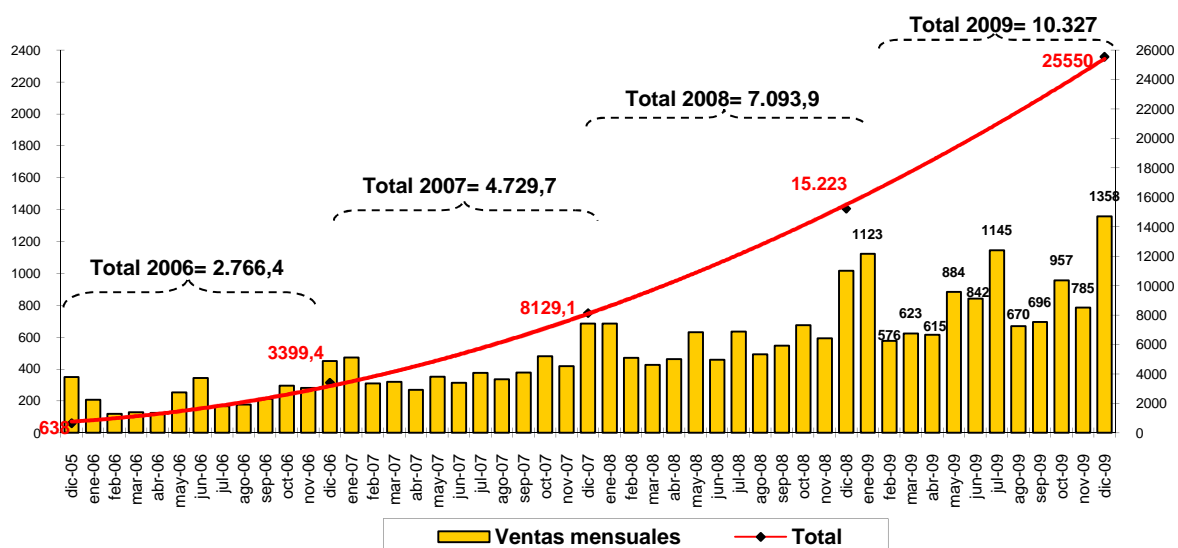


En cuanto a la medición de este ámbito de la transición a la TDT (las ventas de equipamiento para la TDT), el Observatorio de Impulsa TDT cuenta con la información del panel de establecimientos gestionado por el instituto de investigación GfK para conocer el ritmo de compra del equipamiento doméstico de la TDT en los hogares españoles. Dicho panel, que mide el volumen y la distribución de las ventas, así como los precios medios, utiliza una metodología basada en la explotación de los datos obtenidos a partir de una muestra constante de más de 5.000 puntos de distribución, pero no incluye los territorios de Canarias, Ceuta y Melilla ni los equipos comprados directamente a los fabricantes ni los equipos adquiridos en el extranjero.

Los datos de GfK muestran que la venta de sintonizadores de TDT está marcada principalmente por los grandes eventos deportivos, por las campañas navideñas y las campañas de comunicación de Impulsa TDT. Además, desde 2009, se unen dos factores potenciadores de adquisición de este equipamiento, por un lado, los apagados analógicos de la Fases I y II (entre mayo y noviembre de 2009 se vendieron 6 millones de receptores, el 60% de lo vendido en un año móvil) y, por otro lado, a la actualización del equipamiento televisivo en las segundas residencias.

El aumento de equipamiento TDT ha sido exponencial desde 2005, lo que queda patente con el volumen de ventas de descodificadores de diciembre de 2009, momento en el que se venden 1.350.000 unidades, cifra que no se había alcanzado anteriormente y que viene impulsada por la campaña navideña y la inminencia del apagón analógico. Anteriormente, enero y julio de 2009 habían sido los únicos periodos en los que se había superado el millón de sintonizadores vendidos. Con estos datos, el acumulado de ventas se sitúa en 25,5 millones de unidades, de las cuales más de 10 millones se vendieron en el último año, que supone 3,2 millones más que en 2008 y un incremento del 44,6% de las ventas, según GfK.

**Gráfico 31:** Evolución del acumulado de ventas de sintonizadores TDT y desglose mensual (miles).

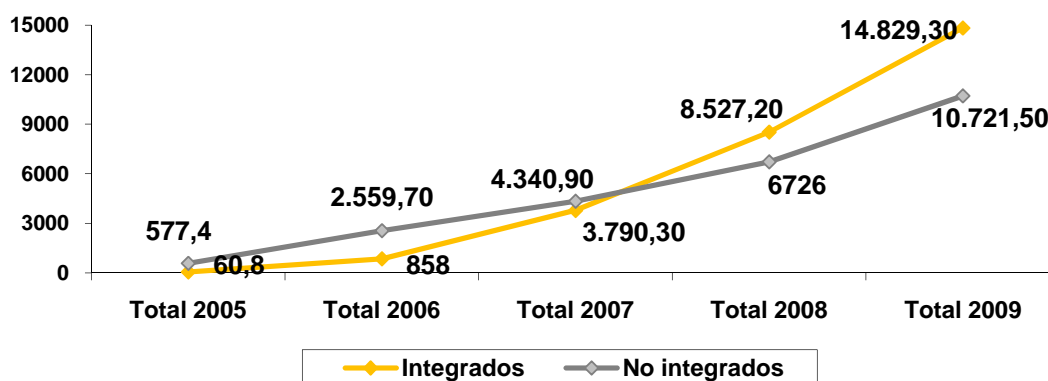


Fuente: Impulsa TDT.

En cuanto al tipo de dispositivo adquirido, aunque en el año 2006 el 71% de las ventas correspondían a equipos no integrados, desde 2007 la tendencia es que el

predominio de las ventas lo obtengan los sintonizadores TDT integrados. En la actualidad, el acumulado de sintonizadores de TDT muestra que se han vendido más de 14,8 millones de descodificadores integrados frente a los 10,7 millones no integrados. Por ello, los televisores con descodificador integrado son los que en mayor medida han contribuido al crecimiento del total de la venta de sintonizadores TDT, debido principalmente al descenso de su coste en los últimos años y a la renovación tecnológica de los hogares. No obstante, cabe mencionar que en el mes de diciembre de 2009 el análisis por tipología de las ventas de equipamiento TDT muestra que los descodificadores externos sufren un repunte en las ventas, ante lo cual Impulsa TDT (2010:18) entiende que “al final del proceso los televisores secundarios y los equipos instalados en segundas residencias se empiezan a incluir en la planificación que los españoles hacen para prepararse ante el cambio inminente y es por ello que los descodificadores se han convertido en la opción preferida para dar continuidad a estos equipos”.

**Gráfico 32:** Venta anual acumulada de sintonizadores TDT (miles de unidades).



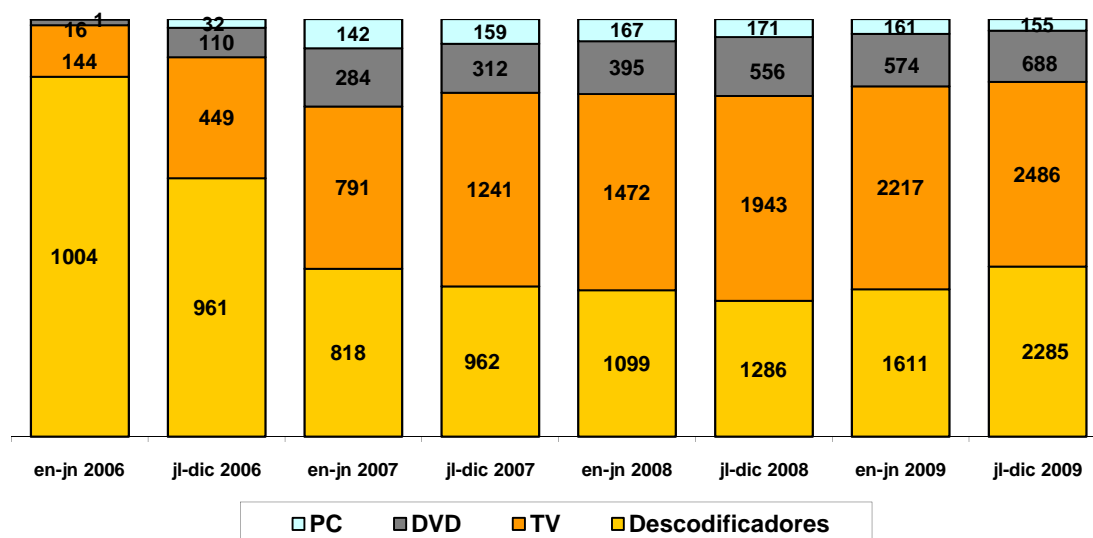
Fuente: Impulsa TDT.

Dentro del grupo de sintonizadores integrados, los televisores con TDT, principalmente los de LCD, han sido el motor de este crecimiento que está permitiendo la adaptación de muchos hogares a la tecnología digital terrestre. Los televisores con TDT integrada representaron a finales de 2009 el 42,3% de todos los equipos TDT vendidos en los últimos años, con más de 10 millones de quipos instalados en los hogares. Por su parte, el número total de DVD que al mismo tiempo permiten sintonizar las emisiones de TDT llega hasta la cifra de 2,8 millones de dispositivos. Al respecto, hay que tener en cuenta que en muchos casos “estos receptores de TDT se venden para cumplir su función principal, reproducción diferida de programas y contenidos, por lo que se desconoce hasta qué punto sus compradores lo utilizan también como medio de adaptación de un televisor analógico” (IMPULSA TDT, Informe enero 2010:7). En cuanto a los sintonizadores para PC y las tarjetas internas o conectables mediante USB éstos representan la tipología de receptores de TDT menos usada, alcanzan una cantidad cercana a un millón.

Por lo que el parque total de equipos que permite el acceso a la TDT en los hogares está en un 40% constituido por televisores integrados, otro 40% por

descodificadores externos y otros tipos de sintonizadores (como el DVD o los de PC) que suponen el 20%.

**Gráfico 33:** Ventas mensuales de sintonizadores TDT según tipología (miles de unidades).



Fuente: Impulsa TDT.

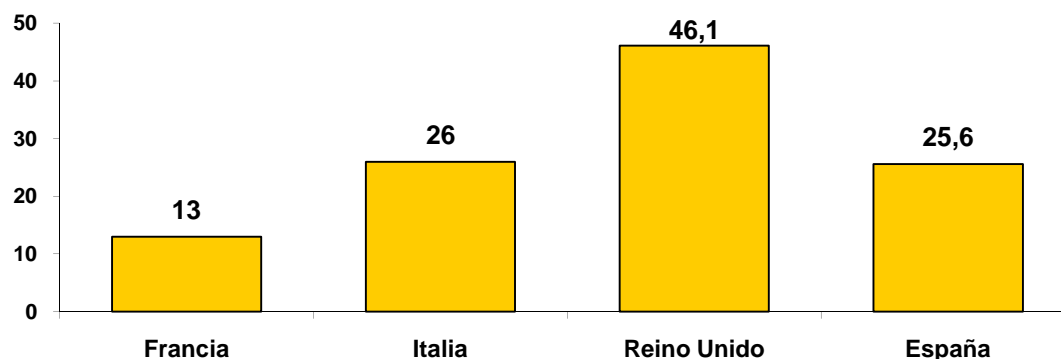
La Asociación Impulsa TDT establecía en su último informe anual (2009:101-102), los siguientes motores de las ventas de equipos TDT:

- La propia dinámica creciente de la TDT, que alcanza una notoriedad social destacada: cerca del 90% de la población sabe qué es la TDT y reconoce la necesidad y obligatoriedad del proceso.
- El cambio en la demanda social hacia los televisores de gran tamaño y con pantalla plana permiten la renovación del equipamiento del hogar a la vez que se introducen receptores con TDT incorporada.
- Los eventos deportivos y el nuevo diseño de algunos canales digitales han sido una motivación añadida para la adquisición de receptores TDT.
- Las promociones de receptores TDT en algunos medios impresos, mediante el sistema de cupones.
- Y, por último, los descensos continuados en los precios.

En una comparativa con otros países europeos (a pesar de que los datos no son homogéneos), el nivel de ventas de equipos sintonizadores de Televisión Digital Terrestre en España es similar al de Italia, superior al francés y casi la mitad que el de Reino Unido. No obstante, se debe tener en cuenta el número de hogares, las fechas de encendido y apagado de cada país y que en algunos casos se deberían sumar a estas cifras los sintonizadores que se incorporan en descodificadores de otras plataformas

digitales (en el caso de Francia, por ejemplo, esta cifra supera los 4 millones de sintonizadores TDT).

**Gráfico 34:** Sintonizadores vendidos en Europa (millones de unidades).



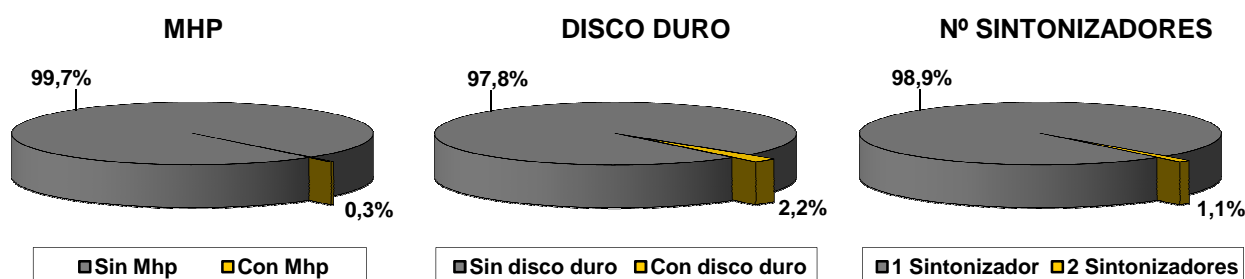
	Francia	Italia	Reino Unido	España
Fecha de encendido	2005	2004	1998	2005 <sup>64</sup>
Fecha de apagado	2011	2012	2008-2012	2010
Nº de hogares (millones)	25,3	23,9	25,7	16,9

Datos: Francia marzo 2008, Italia enero 2010, Reino Unido septiembre 2009, España diciembre 2009.

Fuente: Impulsa TDT.

Otra de las diferencias en las ventas de descodificadores TDT que se pueden encontrar en España con respecto a otros países europeos, reside en que aquí, según datos de noviembre de 2009 ofrecidos por Impulsa TDT, del total de sintonizadores vendidos tan sólo 50.000 incorporaban el estándar MHP, es decir el 0,2% del total, mientras, por ejemplo, en Italia más del 90% de los receptores TDT tiene la plataforma necesaria (MHP) para poder acceder a estos nuevos servicios de interactividad. Algo más populares que los descodificadores con MHP y que los de doble sintonizador son los descodificadores de TDT que disponen de disco duro para la programación y grabación de contenidos, los DVR o videos digitales. En el último año móvil (diciembre 2008-noviembre 2009) se vendieron 83.600 unidades, lo que configuraba un parque total de 138.300 sintonizadores de este tipo (sin contar los que se alquilan con algunas plataformas de pago).

**Gráfico 35:** Ventas de sintonizadores con MHP, con disco duro y según número de sintonizadores.



Fuente: Impulsa TDT.

<sup>64</sup> Impulsa TDT considera que la fecha del encendido digital fue el 30 de noviembre de 2005 y no con las emisiones de Quiero Televisión en el año 2000, sin embargo sí considera que Reino Unido comenzó en 1998.

Al respecto, cabe destacar también que, en la última ola del estudio EGM de 2009, se aprecia un aumento de los ordenadores adaptados para recibir TDT (524.000) y la presencia de descodificadores que permiten acceder a TDT *Premium* en 114.00 hogares.

No obstante, y con carácter general, hay que tener en cuenta que muchos usuarios tenderán a postergar la compra de sus equipos hasta el último momento (al igual que ha pasado en las islas europeas en las que se ha ido apagando la televisión analógica, como Cerdeña). Observando las curvas de adopción de otras tecnologías de comunicación doméstica, como la televisión a color a partir de los años setenta o el videoreproductor en los años ochenta, se podría prever que la adopción espontánea de los terminales digitales por parte de un 70-80% de la población podría emplear más de 15 años, aunque la cesión de la televisión analógica el 3 de abril de 2010 provocará que el proceso de adaptación de equipos en los hogares será mucho más rápido.

Además, cabe la posibilidad de que los sectores más bajos de la población renuncien directamente a equiparse. Para reducir riesgos de la llamada “brecha digital” es muy importante la intervención pública. Por ello, se deberían realizar inversiones con el objetivo de apoyar económicamente la adquisición de descodificadores, fundamentalmente, con tecnología MHP. En Europa son numerosas las experiencias similares, así por ejemplo en el Reino Unido *BSkyB* e *ITV Digital*, para conquistar nuevas cuotas de mercado, ofrecían gratuitamente los terminales digitales a quienes se abonaran por lo menos durante un año, lo que comportó para *ITV Digital*, que luego quebraría, una inversión cercana a los 200 millones de euros.

### 3.4. Penetración de la TDT

El concepto de penetración de la TDT se refiere al porcentaje de hogares que puede acceder a esta señal en, al menos, uno de sus televisores. En este sentido, puede vincularse no sólo al “hogar preparado” (donde la TDT está efectivamente activada, es decir, que se dispone de cobertura, la antena está preparada y se ha adquirido un receptor, ya sea externo o integrado) sino también a que “todos los televisores disponibles” y los equipos de grabación instalados en un hogar estén adaptados a la TDT.

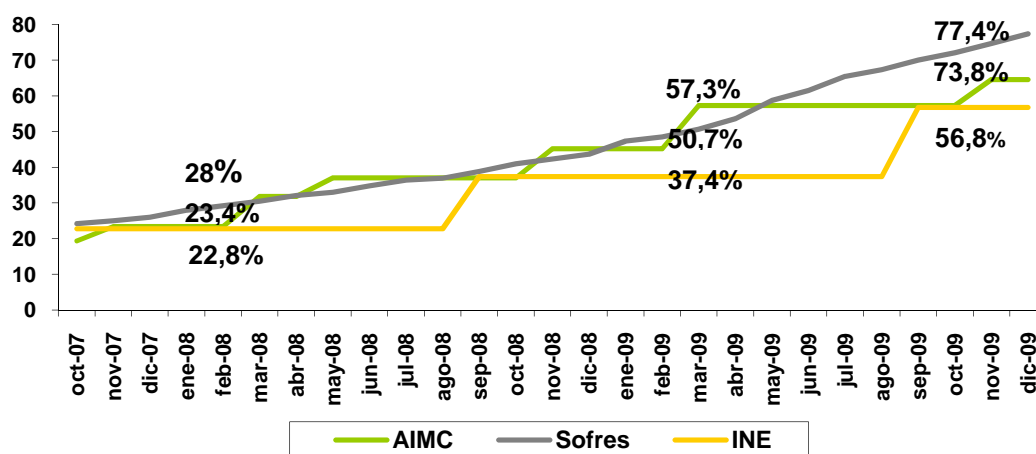
Para el seguimiento de este índice de penetración de TDT en los hogares españoles, de cuyo desarrollo temporal depende en última instancia el éxito de la implantación de la TDT, se cuenta con tres fuentes complementarias de referencia, el EGM, TNSofres y el INE:

- El Estudio General de Medios (EGM), realizado por la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), que mide el número de hogares e individuos conectados a la Televisión Digital Terrestre a través de encuestas personales sobre audiencias y consumos de medios, distribuidas en tres oleadas anuales (que se publican en abril, julio y diciembre) en las que se entrevistan a unos 30.000 individuos, de 14 y más años, para conocer asuntos relativos al equipamiento audiovisual y la penetración de la TDT en los hogares del país. En 2008, el universo empleado lo constituían 16,1 millones de hogares.

- Las informaciones mensuales de TNSofres Audiencia de Medios (Sofres) a partir de los hogares que componen su panel de audimetría (audímetros ubicados 4.500 hogares, en los que habitan 11.897 individuos de 4 y más años) y que poseen capacidad para medir el consumo de las emisiones en TDT, así como el dato de audiencia acumulada mensual, que permite conocer el uso real de los sintonizadores digitales en los hogares en que están instalados. Al tratarse de datos muestrales podría darse el caso de que aportaran una información discrepante con el resto de sistemas, sin embargo, el grado de coincidencia es alto y ello refuerza la consistencia de esta medición.
- La Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares, de periodicidad anual, realizada Instituto Nacional de Estadística (INE), sobre la base muestral de un panel rotativo de unos 25.000 hogares. El estudio, que cuenta con el apoyo de los organismos autonómicos de estadística para la obtención de datos significativos a nivel regional, combina las entrevistas personales en el hogar con la captura telefónica de datos.

Estas tres fuentes de datos suelen ofrecer resultados dispares de penetración de la TDT debido a las diferencias en los ritmos de sondeo y las condiciones metodológicas de cada una –en especial cuando se trata de medir un fenómeno en constante cambio como la adopción de la TDT en los hogares–, aunque a pesar de ello existe entre ellas bastante coincidencia.

**Gráfico 36:** Comparativa de penetración de la TDT (vivienda principal).



Fuente: Impulsa TDT.

A continuación, se presenta un resumen de la evolución de la penetración de la TDT en los hogares, tomando en primer lugar en cuenta los datos de EGM, posteriormente los de TNSofres y, por último, los del INE.

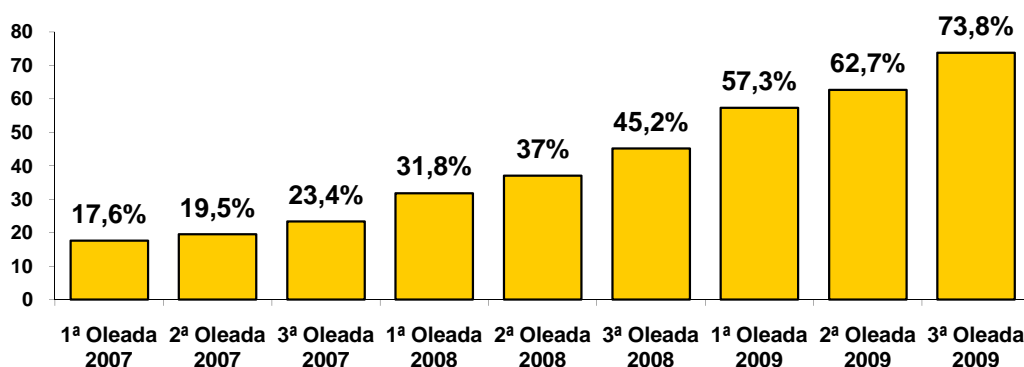
a) Penetración TDT, según EGM (AIMC):

El EGM mide la penetración contabilizando los hogares configurados como viviendas principales (se excluyen segundas viviendas) que disponen

de acceso a la TDT a través de un descodificador externo conectado o de un televisor integrado (descodificadores sin otra función adicional, reproductores DVD con TDT integrado y DVD grabadores con sintonizador integrado). No se recogen los ordenadores ni las tarjetas externas para PC.

La primera oleada de 2007 del Estudio General de Medios (enero-marzo) indicaba que el 17,6% de los hogares estaba preparado para la recepción de la TDT, lo que suponía que, desde la anterior publicación de EGM, 537.600 nuevos hogares incorporaron la nueva tecnología a su equipamiento audiovisual. Los datos muestran que la TDT se convirtió en la opción multicanal mayoritaria de España, con un 31,8% de penetración, en primera ola de 2008, momento en el que se supera en número de usuarios a la televisión de pago. Las últimas cifras ofrecidas, correspondientes a la tercera ola de 2009, cuyo trabajo de campo se realizó entre septiembre y octubre, indican que el 73,8% de los hogares dispone de TDT, lo que equivale en términos absolutos a 12,3 millones de hogares. Con respecto a la anterior oleada, publicada en junio de 2009, el incremento de la penetración fue de 11,1 puntos y desde la primera oleada de 2007 superior a 56 puntos, observándose los mayores aumentos en las últimas oleadas de 2008 y 2009, durante las campañas navideñas.

**Gráfico 37:** Penetración de la TDT en los hogares.



Fuente: Impulsa TDT.

Además, en la última ola del EGM de los 6,9 millones de personas que declaran disponer de televisión en su segunda residencia el 59,2% decía tener en ella TDT, lo que supone un incremento con respecto al periodo anterior de 30 puntos aproximadamente, sobre todo debido a la consecución de la Fase I del Plan Técnico Nacional de la TDT.

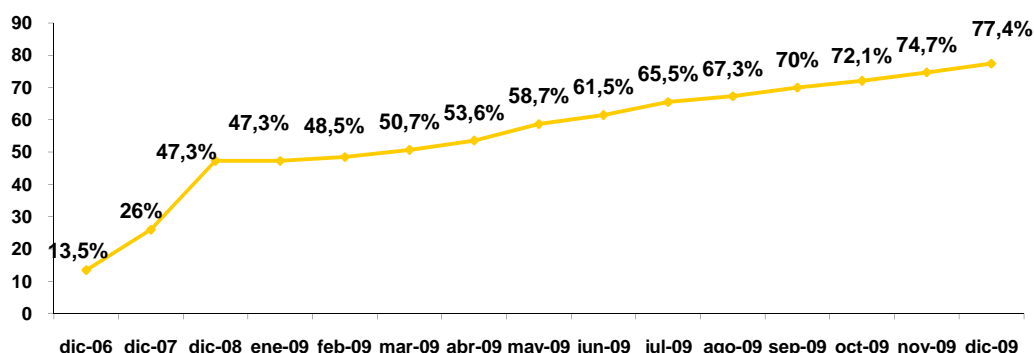
b) Penetración TDT, según TNSofres:

Los datos de penetración que ofrece el panel de TNS Audiencia de Medios (Sofres) muestran también un crecimiento mensual de este indicador, que se sitúa en diciembre de 2009 en el 77,4% de los hogares (frente al 73,8% que señala el EGM), lo que supone un incremento mensual de 2,7 puntos.

A lo largo de 2009 la adopción de la TDT por parte de los hogares españoles muestra un aumento de 33,7 puntos, lo que significa que el 43,5% de la penetración total se ha conformado en dicha anualidad y sitúa el incremento medio mensual de este año en los 2,8 puntos porcentuales.

Los hitos que se consideran más importantes en este ámbito tienen lugar en marzo de 2009 cuando se superan la mitad del universo de hogares con acceso a la TDT y en noviembre de ese mismo año en el que la penetración alcanza las tres cuartas partes de los hogares españoles.

**Gráfico 38:** Porcentaje de hogares con acceso a TDT.



Fuente: TNSofres.

Una forma complementaria de observar los datos de penetración a través del panel de audímetros es el cálculo de la audiencia acumulada neta mensual, que indica el número ‘real’ de hogares que a lo largo de cada mes conecta con la TDT por lo menos en una ocasión y al menos un minuto. Este indicador se situaba, en diciembre de 2008, en el 41,2% de los hogares, es decir, dos puntos y medio por debajo del número de hogares con TDT (IMPULSA TDT, 2009:109-110) pero creció también progresivamente a lo largo de 2009 (con la excepción de los meses de varano), siendo las cifras de diciembre de 2009 unas 2,2 veces mayores que las de 2008. De esta forma, en diciembre de 2009 el contacto medio acumulado se situaba en 21,8 millones de individuos de 4 y más años, es decir, algo más de la mitad de la población total, el 50,3%.

c) Penetración TDT, según INE:

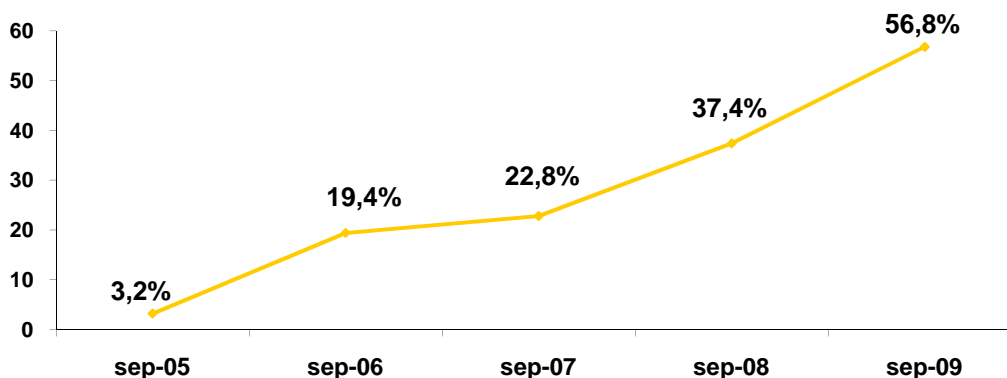
Al respecto, la Encuesta del INE sobre el equipamiento de los hogares y, la actualización de datos del ámbito de la penetración de la TDT se produce, como norma general, en el mes de septiembre, lo que puede generar divergencia en los datos obtenidos en comparación con los de las anteriores entidades.

Desde el momento del relanzamiento de la TDT hasta la actualidad, el INE muestra un aumento en el porcentaje de los hogares con acceso a la TDT de más de 50 puntos. El grado de penetración ha ido aumentando exponencialmente a medida que se aproxima el apagón analógico de 2010,



produciéndose un incremento de casi 20 puntos entre 2008 y 2009, frente al 16,4% que creció en la anualidad anterior. No obstante, estos datos muestran un claro desfase con respecto tanto a los del EGM como a los de TNSofres, ya que ambos indican niveles de penetración en entre el 70 y el 80% de los hogares.

**Gráfico 39:** Porcentaje de hogares con acceso a TDT.



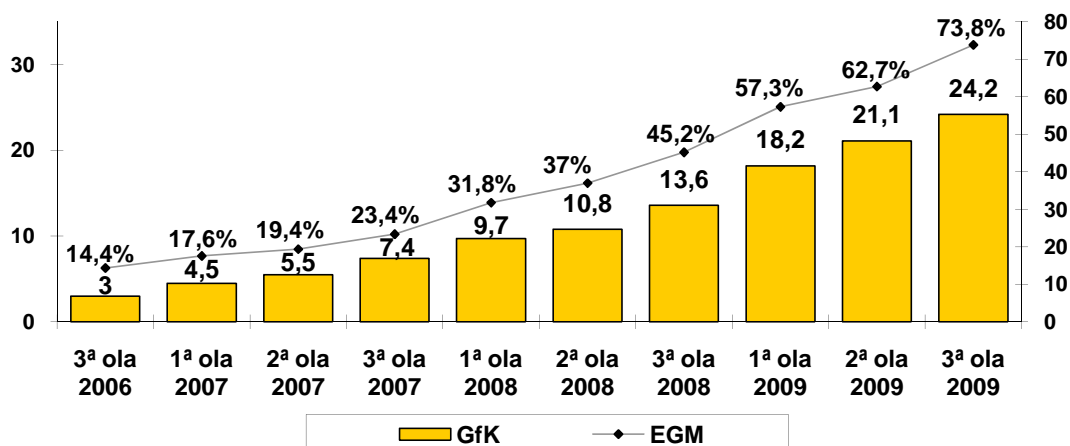
Fuente: INE.

Una nueva fuente de información ha aportado datos sobre la recepción de la TDT en los hogares españoles. El CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas), principal instituto público de investigación en España, incluía en su Barómetro un bloque de preguntas en torno al comportamiento y valoración de los ciudadanos sobre la televisión. En las 2.482 entrevistas personales y domiciliarias realizadas en junio de 2009 la Televisión Digital Terrestre estaba presente en siete de cada diez hogares (un 71,6%).

Además de las diversas fuentes de datos que analizan la penetración de la TDT, para un análisis correcto de este ámbito se deben tener en cuenta otros aspectos, como que la penetración de la TDT no es directamente proporcional a la venta de equipos sintonizadores. En este sentido, resulta la comparación del ritmo de ventas de sintonizadores digitales (datos ofrecidos por GfK) con la evolución del indicador de penetración de la TDT en los hogares (utilizando los datos del EGM). Aunque el desarrollo de ambos indicadores, en general, ha sido muy paralelo, hay algunos matices: mientras en 2007 el ritmo de crecimiento de las ventas de equipos era superior al de la penetración en los hogares, en 2008 se ha invertido esa tendencia. La divergencia en la evolución de ambos indicadores se relaciona con varios factores: el equipamiento TDT de las segundas residencias, que no forman parte del universo del EGM, las compras anticipadas de sintonizadores por parte de hogares que aún no cumplían los requisitos de cobertura y adecuación de antenas, y la adaptación de receptores secundarios en hogares que previamente ya poseían algún equipo. El mayor crecimiento relativo de la penetración de la TDT en los hogares durante 2008 sugiere que una mayor proporción de las compras de sintonizadores seguramente haya ido destinada a extender el número de hogares con acceso a la TDT y, en menor medida, a intensificar su presencia en hogares que ya contaban previamente con algún televisor adaptado. En cualquier caso, y de acuerdo a los datos obtenidos en 2008, parece posible afirmar que por cada 300.000

intonizadores digitales vendidos se consigue aumentar un punto porcentual la penetración de la TDT en los hogares principales.

**Gráfico 40:** Penetración de la TDT en los hogares vs. sintonizadores vendidos.



Fuente: Impulsa TDT.

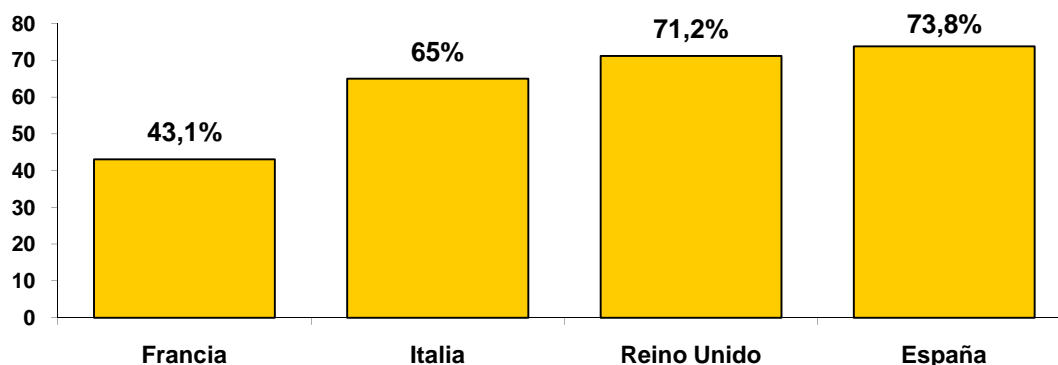
Tampoco hay que olvidar que la penetración es casi tres veces superior al consumo de la TDT. Las principales razones por las que los hogares que disponen de TDT instalada aún ven televisión a través de la señal analógica, está asociada a que no se han adaptado todavía todos los televisores de los hogares, además de la incomodidad que les provoca la necesidad de utilizar un mando a distancia para el televisor y otro para el descodificador externo y de algunos problemas técnicos que provocan que haya canales que no se reciban o que en algunos hogares adaptados lo hagan con problemas en la señal.

Esto ha llevado a considerar que la transición se habrá producido con éxito cuando en cada hogar se disponga de, al menos, un equipo para recibir la televisión digital por ondas hertzianas, aunque el objetivo debería ser que los hogares adaptaran todos los televisores a la nueva tecnología. El análisis de equipamiento en el hogar realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, señalaba que en noviembre de 2009 el promedio de equipamiento de equipos TDT (integrados y externos) por hogar se situaba a nivel nacional en 1,7 equipos, aunque en las zonas afectadas por la Fase I del PNT-TDT contaban con mayor equipamiento por hogar, llegando al 1,96.

Por otro lado, si se comparan los niveles de penetración en España con los principales mercados europeos, encontramos que los datos ofrecidos por el EGM son, por primera vez, los más altos entre los países europeos que se encuentran en un periodo de transición hacia el apagado analógico similar al que se está produciendo en España, aunque esta equiparación debe hacerse con cautela ya que los datos no son homogéneos. En este sentido, España y Reino Unido se encuentran a niveles muy similares, mientras que Italia se encuentra más de 6 puntos por debajo de la penetración de los hogares franceses, donde la fecha del cese analógico está fijada en el 2011, y más de 30 puntos con respecto a los españoles. No obstante, hay que tener en cuenta el gran desarrollo de las plataformas de televisión de pago entre la población europea y, por tanto, que el

peso de los hogares que dependen exclusivamente de la televisión en abierto es menor que en España.

**Gráfico 41:** Penetración de TDT en países europeos (% de hogares).



Datos: Francia octubre de 2009 (CSA), Italia diciembre de 2009 (DGTVi), Reino Unido septiembre de 2009 (Ofcom), España noviembre de 2009 (EGM).

Fuente: Impulsa TDT

### 3.5. Audiencia de la TDT

A la hora de profundizar en este ámbito de la transición de la Televisión Digital Terrestre es necesario detenerse a comprender la importancia de las mediciones de audiencia y sus limitaciones para, posteriormente, centrarse en sus indicadores principales (consumo, cuota de pantalla, perfil de la audiencia, etc.).

#### a) Importancia y limitaciones del sistema de medición de audiencias:

La medición de audiencias de la TDT, al igual que en la televisión analógica, se realiza a través del panel de audímetros de TNS Audiencia de Medios (Sofres), que está formado por una muestra permanente de hogares representativos del universo de estudio provistos de audímetros. Según el país la muestra suele estar entre los 500 y los 6.000 hogares, donde participan todos los miembros de los hogares con edades superiores a tres años. El panel general en España está formado por trece subpaneles diferentes, que se corresponden a cada uno de los ámbitos de análisis básico de la información: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Cataluña, Euskadi, Galicia, Madrid, Murcia, Comunidad Valenciana, Castilla la Mancha, Canarias y resto Península<sup>65</sup>.

Desde el 1 de abril de 2009 el panel de TNSofres en España está formado por 4.500 hogares, 655 más que en el panel anterior (o lo que es lo mismo un 17% más de hogares) y más del doble que el panel inicial. De esta forma, el panel se ha ido adaptando a las nuevas necesidades desde su configuración inicial en 1993 tanto en representatividad de hogares como en características técnicas y de *software*, para adecuarse a las necesidades del sector.

<sup>65</sup> Más información sobre el Panel de audiencias de televisión en [www.tns-global.es](http://www.tns-global.es) o en *La medición de la audiencia de TV a través de un panel de audímetros*. Barcelona: 2007.

**Gráfico 42:** Evolución del número de hogares del Panel de Audiencias.

AÑO	TOTAL HOGARES	MOTIVO DE LA AMPLIACIÓN
1993	2.500	Muestra inicial
1998	2.800	Extensión del panel a Canarias
1999	3.105	Ampliación general de la muestra
2002	3.305	Nuevo ámbito de análisis para Castilla la Mancha
2006	3.845	Nuevos ámbitos de análisis para comunidades con nueva televisión autonómica: Aragón, Asturias, Baleares y Murcia
2009	4.500	Ampliación general de la muestra

Fuente: TNSofres.

Los audímetros controlan la actividad del televisor, vídeo u otras fuentes de señal de televisión (sintonizador de satélite, decodificador analógico o digital, receptor de cable, etc.) de cada uno de los *sets* de televisión existentes en su panel y a la hora de tratar la información obtenida del registro de los audímetros se combina con el minutado de las emisiones y con las características de los panelistas y se somete a diversas pautas de control y auditorías.

En una cadena de televisión es de elevada importancia la obtención diaria de los datos de audiencia propios y de sus competidores, conocer dónde está el espectador/consumidor, qué programas y canales prefiere, por qué elige un canal, cómo van cambiando sus preferencias, etc. puesto que permite tomar decisiones de programación y negociar y planificar los espacios publicitarios. La información relativa a las audiencias debe ser, por tanto, “viable y garante, certera y puntual” y para ello “necesita redefinirse y ser estudiada de manera adaptada a la situación de un mercado altamente atomizado, complejo y maduro, con innumerables variables en juego” (VACA, 2009:21).

Desde la implantación de las tecnologías digitales salieron a la luz numerosas limitaciones del sistema de audimetría seguido en nuestro país, motivadas, como explica Fernando Santiago Ceballos, director técnico de AIMC, porque la tecnología analógica se basa en la medición de las radiofrecuencias pero con los canales digitales de televisión, al ir más de un canal asociado al mismo múltiplex, se deben aplicar nuevos sistemas (IMPULSA TDT, 2009:118-119). Con el nacimiento de las plataformas digitales por satélite, Canal Satélite Digital y Vía Digital, TNSofres aplicó un nuevo sistema, el *picture matching* (PMS), basado en el contraste de diversos puntos de la imagen, pero era muy impreciso. Posteriormente, TNSofres instaló un nuevo sistema basado en el contraste del audio, *audio matching* (AMS), que conviviría con el anterior e iría sustituyéndole paulatinamente.

De todas formas, Ceballos mantiene que “existen otros sistemas más perfectos, basados en marcas indelebles que cada operador puede colocar en la emisión, pero esto requeriría un acuerdo total del mercado y una auditoría que certificase dichas marcas y su no manipulación” u otros basados “en los códigos TRM, asignados por los

operadores en campos ocultos del teletexto, pero cada vez presenta más inconvenientes por dos motivos: la carencia de teletexto de multitud de cadenas; y el hecho de que varias cadenas de un mismo operador comparten el mismo teletexto” (IMPULSA TDT, 2009:118-119).

En el caso específico de la medición de audiencias de la Televisión Digital Terrestre, aumentaron los problemas derivados de la medición, fundamentalmente, por el error muestral generado por la fragmentación de audiencias, al aumentar el número de cadenas crecen las posibilidades de obtener datos nulos de consumo que repercuten en promedios de audiencia inferiores a los reales, error difícilmente resoluble puesto que requeriría efectuar una ampliación muestral muy costosa). Pero Eduardo García Matilla (2009), presidente de Corporación Multimedia, S.A. empresa especializada en investigación y prospectiva del sector audiovisual, considera que la crisis estructural del sistema de medición de audiencias no sólo viene provocada por la fragmentación de las audiencias a la que ha arrastrado el nacimiento de nuevos canales digitales sino que influyen también otros aspectos, como:

- Los cambios sociales y en los hábitos de consumo:
  - En los últimos años, España ha vivido un cambio demográfico importante en el que se ha producido el envejecimiento de la población (según el INE aproximadamente el 17% de la población tiene más de 65 años, ratio que, según estimaciones, se doblará en 2050, llegando al 34%). Ésto sitúa la media de edad del espectador de televisión en 52,4 años, aunque el de la TDT es un poco más joven. La edad del espectador determina en muchos casos el gusto hacia el consumo de unos canales u otros (los mayores prefieren el consumo de canales generalistas, mientras que los niños migran a los canales temáticos) y el tiempo de consumo (en España hay más de 2.400.00 personas que consumen al día más de 10 horas de televisión).
  - El número de hogares unifamiliares se amplía cada año. En 2009 uno de cada cinco hogares era unifamiliar y la previsión establece que en 2011 sean uno de cada cuatro.
  - La incorporación de la mujer al mercado laboral. Por ello, la programación matinal no puede estar sometida a los mismos valores que hace unos años y se deben realizar contenidos para mujeres en otras franjas horarias (es el caso de series como “Sexo en Nueva York” o “*Ally McBeal*”).
  - Aumento de la población emigrante. Se trata de una población heterogénea y de la que desconocemos en gran medida su comportamiento, a pesar de ello comienzan a aparecer contenidos multiétnicos (como las series “Perdidos” o “Anatomía de Grey”).
  - En cuanto a los hábitos de consumo, se tiende a una audiencia masiva segmentada atomizada y a un espectador selectivo, participativo y menos pasivo.

**Gráfico 43:** Evolución del tipo de audiencia y espectador.

	Antes del año 2000	De 2000 a 2010	A partir de 2010
<b>Tipo de audiencia</b>	Masiva	Masiva segmentada	Masiva segmentada atomizada
<b>Tipo de espectador</b>	Pasivo	Pasivo selectivo	Selectivo, participativo, menos pasivo

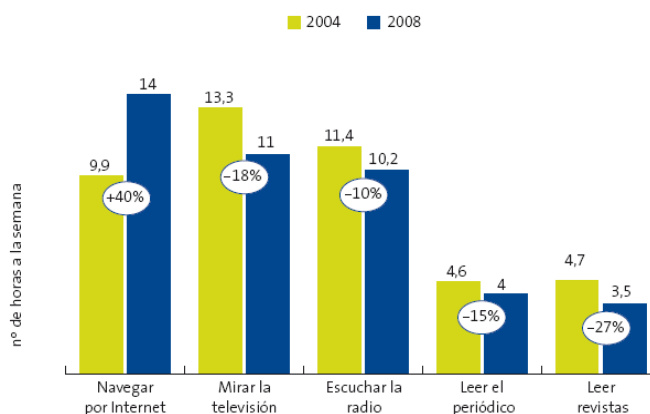
Fuente: García Matilla (2009).

- La característica selectiva de la audiencia provoca, además, la pérdida de eficacia de las tandas de *spots*. España es el segundo país, después de Brasil, en menor eficacia de las tandas de *spots*, por lo que cada vez se generan menos GRPs y los públicos son más difíciles de alcanzar.
- El despliegue de los medios digitales que modifican el consumo de televisión:

Es el caso de los PVR, que permiten al espectador ver el contenido que desea en el momento que quiera. En España hay unos 250.000 hogares con PVR, mientras que en Estados Unidos este equipamiento ya está presente en el 30% de los hogares e incluso se realizan mediciones de audiencias en diferido los días posteriores a su emisión (los datos muestran consumos superiores al 29% en diferido). Además, los otros medios digitales, como internet, el teléfono móvil, el *iPod*, aunque “son todavía una parte muy pequeña del mercado en cuanto a lo que a consumo de medios audiovisuales se refiere” (VILLANUEVA, *et al.*, 2008:34), “disminuyen el uso de la televisión entre los jóvenes” (VILLANUEVA, *et al.*, 2008:35). Si bien la población entre 4 y 15 años ha modificado su tendencia al abandono de la televisión gracias al número creciente de ofertas temáticas, entre la población joven, de entre 16 y 24 años, se observa “un acusado descenso de dedicación a la televisión en los últimos años, en beneficio, más que probable del uso de internet u otras formas de ocio”, no se trata tanto de un descenso de consumo de la televisión a favor de internet sino de una “transformación en ciertos grupos de edad”, por lo que la clave para los próximos años estará “en el análisis de los canales de distribución y en la adaptación precisa de los contenidos al soporte” (VACA, 2009:123).

La Fundación Telefónica (2009:55) señala, al respecto, un aumento del 40% del consumo en internet de usuarios entre 16 y 24 años, entre los años 2004 y 2008, mientras que desciende de manera destacada el consumo de estos usuarios en el resto de los medios, e indica que el 38,3% de los internautas dedica menos tiempo a ver televisión.

**Gráfico 44:** Horas dedicadas a cada medio durante una semana normal en usuarios entre 16 a 24 años (España, 2004 vs. 2008).



Fuente: Fundación Telefónica (2009:55).

**Gráfico 45:** Influencia de internet en el tiempo dedicado a ver la televisión.



Fuente: Fundación Telefónica (2009:194).

Ante todas estas cuestiones, García Matilla considera que la investigación de audiencias debe modificarse tanto cuantitativamente, ampliando la muestra y manteniendo representatividad por plataformas y por canales (ejemplo: muestra de audímetros en hogares que ven canales como Caza y Pesca), como cualitativamente, midiendo no sólo hogares principales y no sólo hacerlo minuto a minuto. Para Carlos Lamas (2004), los tamaños de muestra también resultan insuficientes no sólo por la necesidad de un *targenting* más preciso y por la fragmentación creciente de la audiencia sino también, y fundamentalmente, por la colaboración y disciplina de los panelistas, considerada por este experto como el problema principal de la audimetría.

Con este sistema de medición de audiencias tan criticado, TNS Audiencia de Medios, no comenzó a facilitar las primeras mediciones relativas a la TDT sobre la base de su panel de audímetros hasta el día 1 de abril de 2006, coincidiendo en el tiempo con el inicio de la contabilización de la audiencia del nuevo canal de ámbito nacional, laSexta (aunque las emisiones en TDT comenzaron en el año 2000). Mediciones que no

alcanzaron a los canales exclusivos de TDT hasta septiembre de 2009<sup>66</sup>. A partir de esa fecha, TNS ha seguido diariamente la evolución del consumo de Televisión Digital Terrestre en los hogares españoles a través de mediciones equiparables a los existentes para la distribución analógica y de las plataformas digitales. No obstante, con el tiempo, los indicadores de audiencia se han ido enriqueciendo para adecuarse a las demandas de los operadores, a las condiciones de la oferta y al aumento del grado de fiabilidad<sup>67</sup>. Así, se ha incrementado en el número de equipos de medición exclusivamente dedicados a la TDT y del panel general de audímetros, ha crecido el número de operadores y canales estudiados (por ejemplo, en 2008 incorporó a las mediciones al segundo canal asturiano, TPA2, y al tercer canal vasco, ETB3), se han modificado las variables y se han incorporado otras nuevas (como la separación entre la audiencia agregada de los canales que tienen una concesión TDT y de los que emiten exclusivamente como canales de pago o la inclusión de una variable relativa al país de origen de los individuos del panel), etc.

Sin embargo, los radiodifusores con canales digitales mantienen que continúan las dificultades en medición de audiencias en tanto el cuanto el sistema adoptado por TNSofres no mide bien niveles de audiencia inferiores al 4%, propios del escenario fragmentado de la TDT, ni los consumos no lineales ni realiza mediciones en bares ni en segundas vivienda. Otro ejemplo de la situación todavía discriminatoria existente en la medición de audiencias de la TDT es que durante 2009 todavía los análisis de audiencias de las principales consultoras españolas no analizaban de forma independiente la TDT y la incluían en la categoría de “canales temáticos” u “otros”.

b) La fragmentación de las audiencias:

Uno de los mayores problemas del sistema de medición de audiencias de TNSofres es que está concebido en función del escenario televisivo que había en los años 90 en nuestro país basado en pocos operadores con cuotas de audiencia altas. Sin embargo, la incidencia de las cadenas digitales y, principalmente, del aumento de canales que surgen a raíz de la TDT ha llevado a una hiperfragmentación de las audiencias que ha provocado datos cada vez menores en los liderazgos de audiencia: con el 16,4% de *share* (TVE 1) en 2009, mientras que en 2005 el liderazgo se alcanzó con un 22,3% (Telecinco) y cinco años antes con casi el 25% (TVE 1). De estas forma, parecen cumplirse los pronósticos realizados con el relanzamiento de la TDT, en noviembre de 2005, cuando ya se estimaba que “en el año 2010 no habría ninguna cadena nacional en abierto alcanzará el 15% de *share*, al mismo tiempo que un 30% del total se concentrará en el resto de cadenas que tendrán, aproximadamente, el 1%”<sup>68</sup>.

---

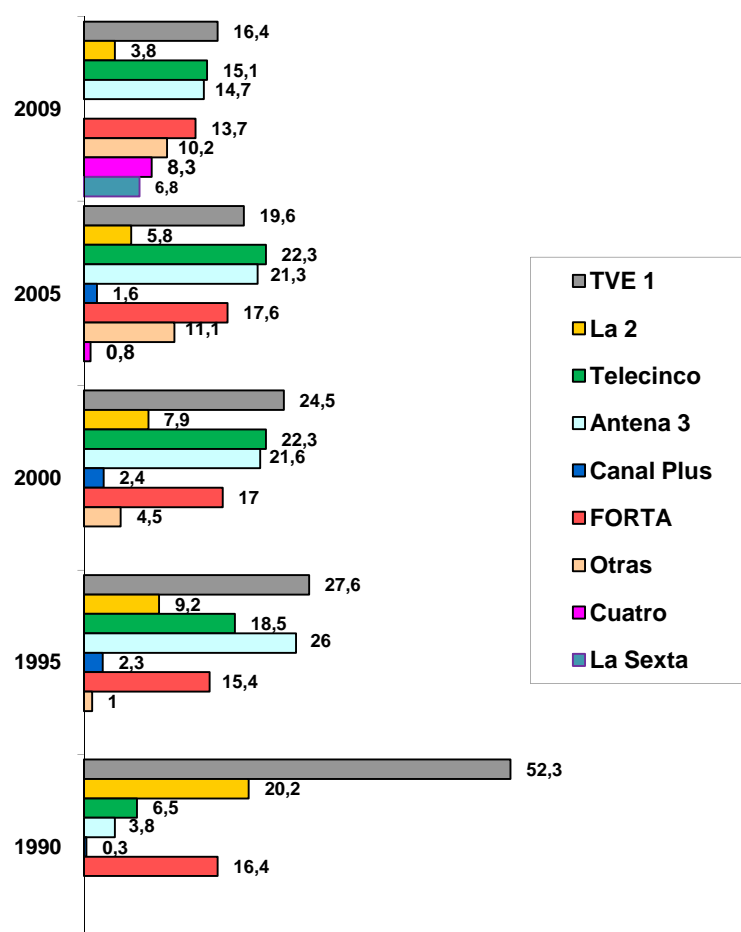
<sup>66</sup> En su momento, Canal Satélite Digital y Vía Digital, tampoco recibieron hasta tres años después de su nacimiento los primeros datos de audiencias (V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2007*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2007: 270).

<sup>67</sup> La fiabilidad era cuestionada inicialmente por la excesiva fluctuación de la audiencia de unos días a otros en las mismas franjas horarias; datos que registran una cantidad sustancial de telespectadores menor que llamadas producidas durante programas con participación de la audiencia (este caso fue denunciado por Fernando Jiménez Garnica, director comercial de Veo Televisión de 2005 a 2008 en la Presentación de la programación de Veo Televisión, que tuvo lugar el 20 de febrero de 2007 en Madrid), etc.

<sup>68</sup> VEO TELEVISIÓN. *Presentación Veo Televisión de la programación y la cadena ante la prensa*. Madrid: febrero 2007.



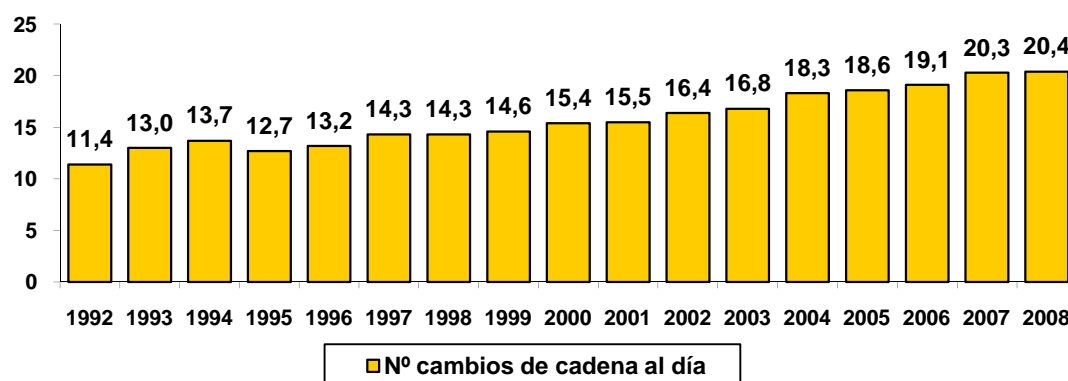
**Gráfico 46:** Evolución de la cuota de pantalla de las cadenas (1993-2006).



Fuente: TNSofres. Elaboración propia.

Además de fragmentar la audiencia, el aumento del número de canales provoca una mayor actividad de *zapping* en el espectador, cuyos indicadores “para el período 2005-2008, arrojan por primera vez más de 20,2 sesiones por español y día en 2008, frente a las 18,6 de 2005, las 19,1 de 2006 y las 20 de 2007” (VACA, 2009:197).

**Gráfico 47:** Evolución anual del *zapping*, número de sesiones (1992-2008).



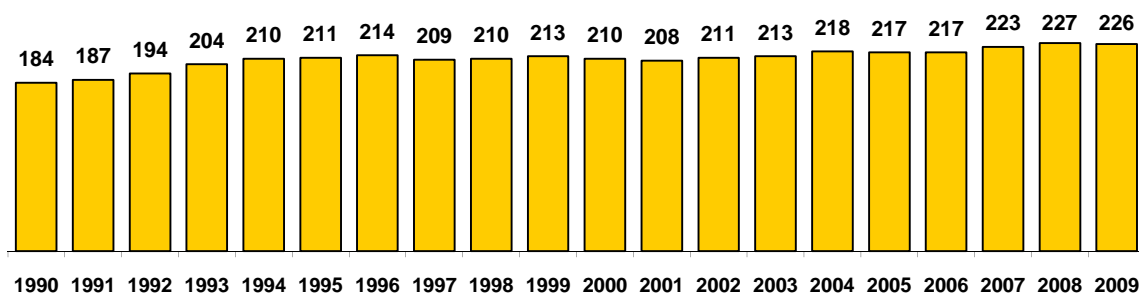
Fuente: VACA, 2009:197.

c) Los índices de audiencias:

Una vez conocida la problemática relacionada con la medición de audiencias y el proceso de hiperfragmentación de las audiencias en las que está inmerso el mercado televisivo, se acometerá el análisis de los datos ofrecidos por los audímetros de TNSofres.

En cuanto a la evolución del consumo en los últimos años se observa un destacado aumento a lo largo de los años 2007 y 2008, después de varios años con un comportamiento muy estable (en el entorno de las tres horas y media diarias), que se sitúa en los 223 y 227 minutos, respectivamente. Para García Matilla (IMPULSA TDT, 2009:145), “desde la implantación en el mercado de las televisiones autonómicas pioneras y de los primeros canales privados, allá por finales de la década de 1980 y principios de 1990, el sistema de audímetros no había detectado un salto tan importante en el tiempo que las personas dedican, diariamente, a ver la televisión”.

**Gráfico 48:** Minutos de visionado de televisión (1993-2008).



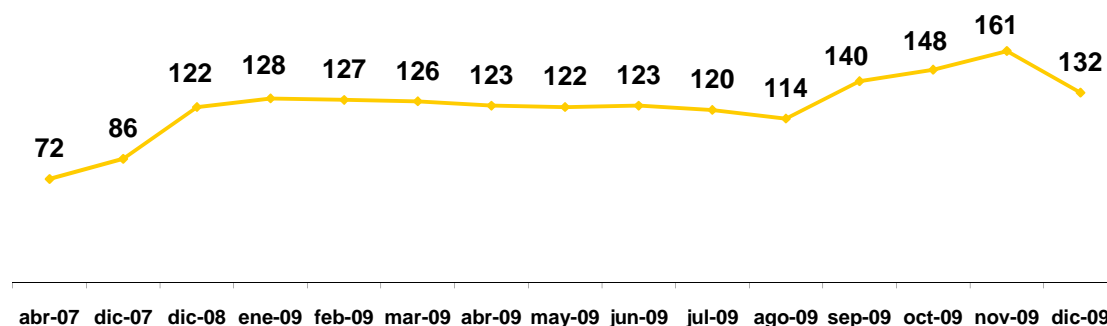
Fuente: TNSofres.

Vaca (2009:99) realiza una matización al aumento de consumo televisivo por persona y día, ya que aunque creció en 2008, “el porcentaje de personas diferentes que encienden el televisor al menos un minuto al día, en terminología audimetría el *reach* o audiencia acumulada, se mantiene constante a lo largo de los últimos años, y en torno al 78% de la población española”. Esta cuestión resulta de especial relevancia debido a que “existe un 22% de los españoles que de modo habitual no enciende la televisión cada día, porcentaje que se mantiene invariable a pesar de la elevadísima tasa de creación de nuevas cadenas y nuevos contenidos”. Por lo que “una aceptable interpretación de estos resultados consistiría en que la nueva oferta televisiva no gana nuevos clientes en la contabilización del *reach* o audiencia acumulada, más allá del crecimiento vegetativo de la población, pero, sin embargo, sí incrementa el tiempo de permanencia frente al televisor de los existentes” (VACA, 2009:101). Vaca (2009:29) también analiza el consumo desde el punto de vista sociológico señalando que, respecto al consumo total de televisión, “en 2008 fueron de nuevo las mujeres las que más consumieron televisión (243 minutos) muy por encima de los hombres (210 minutos). En relación con la posición social fueron las clases medias y/o bajas las que más consumieron televisión (254 minutos) frente al consumo de la clase alta (183 minutos) y en cuanto a la edad los mayores de 65 años fueron el grupo que más tiempo dedicó a ver la televisión con 317 minutos al día, doblando el del conjunto de jóvenes de 4 a 24 años”.

Las variables que explican los cambios del consumo televisivo son muy numerosas (desde climáticas hasta macroeconómicas), pero por lo que atañe a la TDT podría afirmarse que ésta es un factor más del incremento de la audiencia neta de televisión, aunque no sea el único factor explicativo desde el punto de vista de la oferta, ya que, prácticamente al mismo tiempo, aparecieron también dos nuevos canales nacionales y otros autonómicos y locales. Algunas de las justificaciones que llevan a afirmar que la TDT es un factor del aumento del consumo general de la televisión son que: “el tiempo dedicado a ver la televisión, entre las personas que disponen de TDT en sus hogares es, casi siempre, mayor que el de quienes aún no disponen de esa tecnología de recepción”, “gracias a la oferta de canales infantiles en TDT el consumo infantil de televisión está creciendo después de muchos años consecutivos de descenso” o “los canales temáticos de la TDT acumulaban [a finales de 2008] más audiencia que cualquiera de los grandes canales nacionales en su recepción a través de la plataforma: este grupo de canales es ya un actor significativo de las audiencias, con una capacidad de acción que se hace notar, especialmente, en los fines de semana y periodos vacacionales” (IMPULSA, 2009:35,145).

Respecto al consumo específico de TDT, Impulsa TDT señalaba que, en diciembre de 2009, éste se situaba en 132 minutos de media diaria (frente a los 66 del sistema analógico). Se ha producido desde el relanzamiento de la TDT en noviembre de 2005 un incremento gradual del consumo mensual con periodos de aceleración marcados por las campañas de navidad o la transmisión de acontecimientos deportivos de gran interés.

**Gráfico 49:** Consumo medio diario de TDT por persona (minutos).

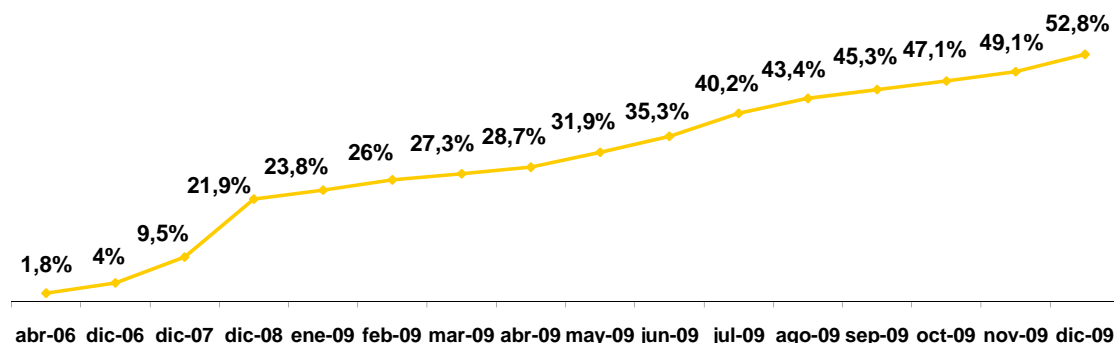


Fuente: Impulsa TDT.

Conviene detenerse en el mes de julio de 2009, cuando la audiencia de la TDT superó por primera vez a la televisión analógica en el ámbito nacional. En dicho mes, la cuota de pantalla de la TDT supuso el 40,2% del consumo total, mientras el *share* de la televisión analógica descendió hasta el 38,9% (el 20,9% restante procede principalmente de las plataformas multicanal de pago). El histórico resultado de la audiencia de la TDT de julio se producía tras un incremento mensual de 4,9 puntos, un avance que no se conocía hasta entonces. Este incremento continuó en los meses posteriores alcanzando en diciembre de 2009 un 52,8% de la cuota de pantalla, lo que permitía que, por primera vez, se superara la barrera de la mitad de la audiencia total española y establecía un crecimiento neto anual de 2009 de 30,9 puntos porcentuales y la caída a mínimos históricos (25,6%) de la audiencia de la televisión analógica, motivados “tanto por la mejora de los contenidos emitidos en los canales digitales como

de los pagados analógicos que se están haciendo efectivos de forma progresiva según las especificaciones técnicas establecidas por el Plan Nacional de Transición” (IMPULSA TDT, 2010:21).

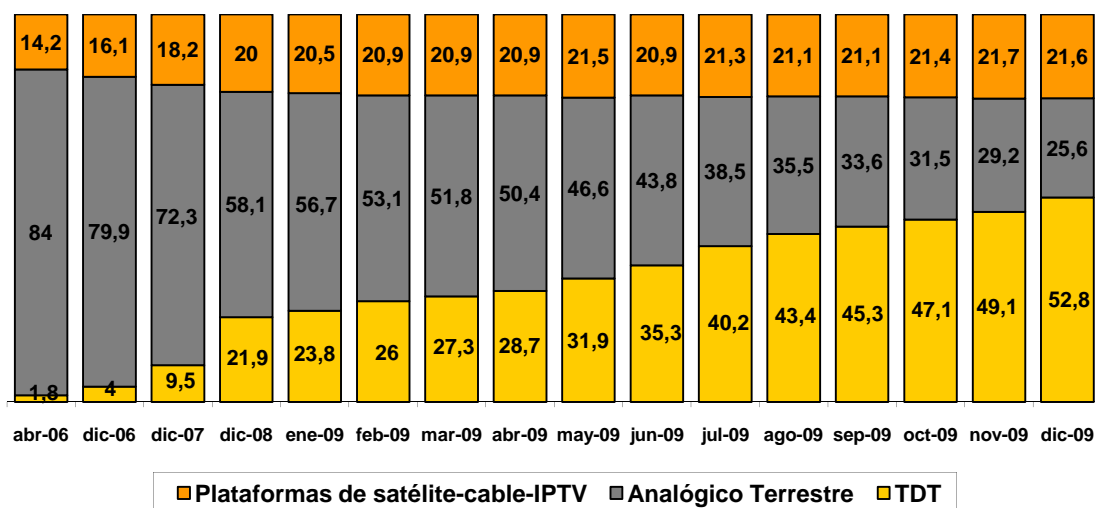
**Gráfico 50:** Evolución de la cuota de pantalla de la TDT.



Fuente: Impulsa TDT.

En comparación con el resto de los medios de distribución, la Televisión Digital Terrestre se sitúa como la oferta televisiva que más crece, en detrimento sobre todo de la televisión analógica, puesto que prácticamente cada décima de cuota de pantalla que obtiene la digital lo pierde la analógica. Si a principios de 2009 la audiencia de la televisión analógica representaba el 55,7% del consumo total del medio, en diciembre su cuota de pantalla se redujo hasta el 25,6%.

**Gráfico 51:** Evolución de la cuota de pantalla por medio de distribución.

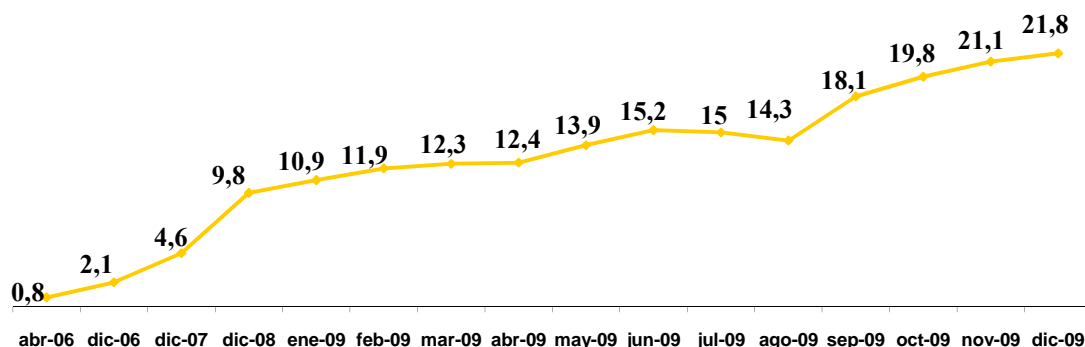


Fuente: Impulsa TDT.

El contacto acumulado medio con la TDT se mantiene también creciente y tan sólo presenta retrocesos o estancamientos de la serie histórica en los meses de verano (en congruencia con el consumo estacional propio de la televisión en España). Cuando comienza a medirse la audiencia de la TDT en abril de 2006, el contacto con la nueva televisión digital alcanzaba una magnitud cercana a un millón de espectadores, cifra que

se duplicó a finales del mismo año. La cifra de los 4 millones de usuarios medios diarios fue alcanzada por primera vez en el otoño de 2007, cerrándose con unos 4,6 millones de contactos diarios, prácticamente la misma cifra que a finales de 2007 presentaban las plataformas de televisión por cable e IP. A finales de 2008, el contacto medio se duplicó aproximándose a los diez millones de personas diarias y un año más tarde la cifra volvió a duplicarse situándose el contacto medio diario de la TDT en casi 22 millones de espectadores de 4 y más años, un 50,3% de la población.

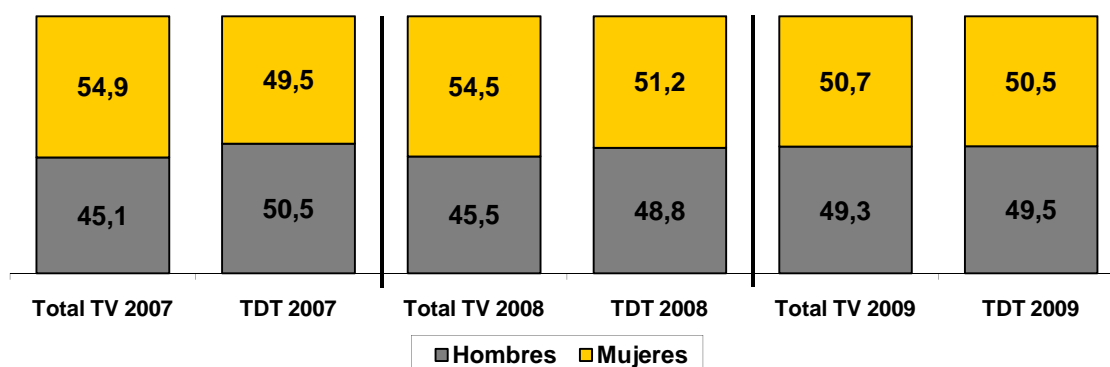
**Gráfico 52:** Contacto medio diario de la TDT (millones de individuos).



Fuente: Impulsa TDT.

En relación al perfil de los usuarios de la TDT, hasta 2007 se mantuvo estable una tipología de seguidores marcadamente masculina (al contrario de lo que ocurre tradicionalmente en la televisión analógica, pero con mayor paridad), con un promedio de edad muy por debajo de la media general y con un sesgo claramente urbano. Pero, conforme avanzaba el proceso de transición, la composición de la audiencia ha tendido a asimilarse a las características sociodemográficas generales del conjunto de telespectadores, de forma que en la variable del género los niveles de 2009 en TDT son muy similares a los del universo Total Televisión, en el que las mujeres dedican más tiempo a este medio que los hombres, aunque con una diferencia menor que en 2008.

**Gráfico 53:** Perfil de audiencia TDT según género (2007-2009).

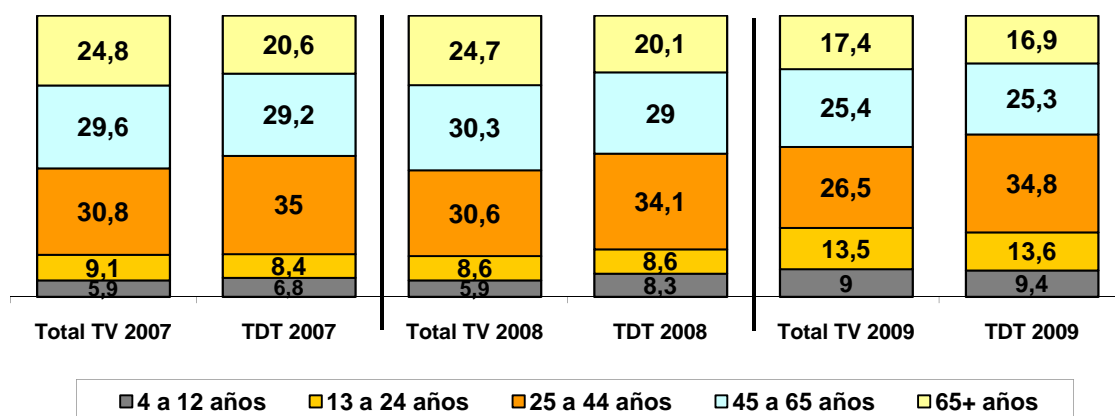


Fuente: TNSofres.

Respecto a la variable edad, la audiencia de la TDT sigue siendo más joven, en términos generales, que los promedios de la televisión en conjunto. Durante 2009 ha

aumentado la audiencia de entre 4 y 24 años tanto en el Total Televisión como en la TDT, con unos niveles similares en ambos. Las mayores diferencias se encuentran en el público de entre 25 y 44 años que en la TDT es el más habitual, más de 8 puntos por encima del conjunto de la Televisión. Por el contrario, presentan cifras muy similares en los espectadores de más de 45 años, aunque son ligeramente inferiores en el caso de la TDT.

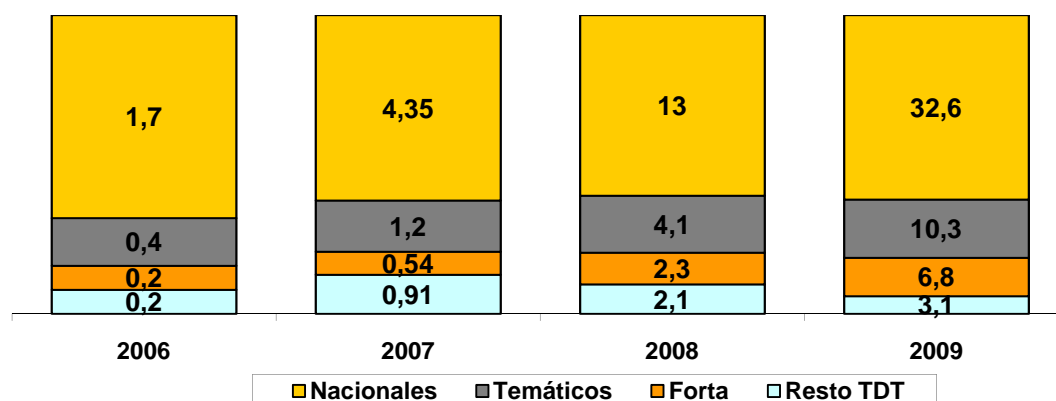
**Gráfico 54:** Perfil de audiencia TDT según edad (2007-2009).



Fuente: TNSofres.

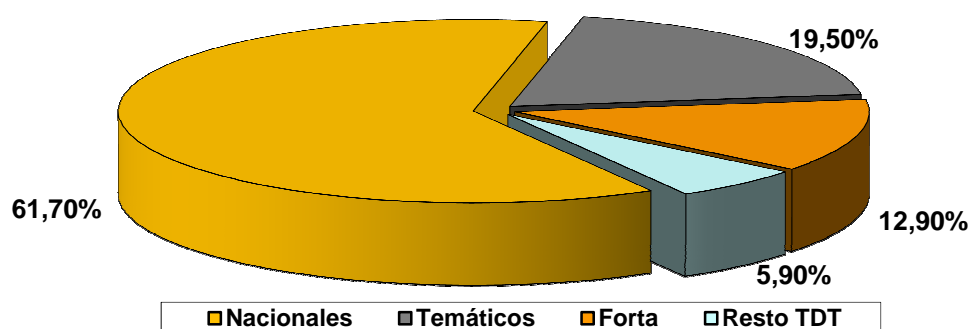
Son los canales generalistas de ámbito nacional los preferidos por los espectadores que acceden a la TDT, con un 32,6% de cuota de pantalla en 2009, lo que corresponde al 61,7% de la cuota de pantalla total de TDT. Las cadenas temáticas ocupan el segundo lugar en preferencias, alcanzando una audiencia media del 10,3% en 2009, un 19,5% sobre la TDT. Los canales autonómicos agrupados en la Forta son los que más aumentan su peso relativo, alcanzando en 2009 el 6,8% de la cuota de audiencia, casi el 13% del consumo total de la TDT del país. Y por último, el heterogéneo grupo Resto TDT –que incluye canales locales y autonómicos privados y los usos interactivos–, reduce, como sucedió en 2008, su peso relativo situándose en el mínimo histórico, aunque sus cifras de *share* neto asciendan hasta el 3,1%.

**Gráfico 55:** Cuota de pantalla TDT sobre Total TV según tipo de canal (2006-2009).



Fuente: Impulsa TDT.

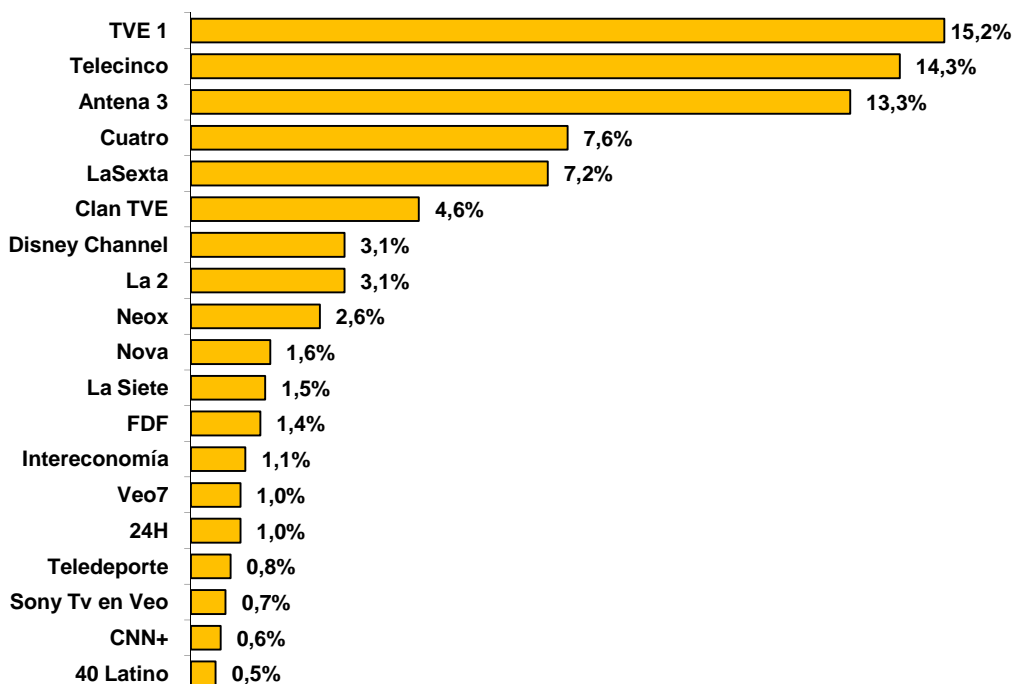
**Gráfico 56:** Cuota de pantalla de los tipos de canales sobre Total TDT (diciembre 2009).



Fuente: Impulsa TDT.

Por otro lado, los resultados de audiencia de los canales nacionales sobre el total de la audiencia TDT de diciembre de 2009 denotan que los primeros puestos los ostentan las cadenas analógicas, en el mismo orden de preferencia que en la televisión analógica (TVE 1, Telecinco, Antena 3, Cuatro, laSexta). Estos canales están seguidos por las ofertas temáticas infantiles de Clan TVE y *Disney Channel*, posteriormente por los canales TDT del operador Antena 3 Televisión (Neox y Nova), los de Gestevisión Telecinco (La Siete y Factoría de Ficción) y, por último, aparecen los canales exclusivos de TDT Intereconomía y Veo7, cuyos niveles de audiencia son similares. Esta similitud entre la audiencia de la TDT y la audiencia general de televisión provoca a su vez que los programas más vistos en TDT sean, en primer lugar, los programas emitidos en *simulcast* con mayor seguimiento en analógico (principalmente competiciones deportivas y fútbol) y, en segundo lugar, los contenidos infantiles y juveniles de los canales temáticos, aunque junto a estos contenidos emergen otros más adultos como los *realities*, los informativos y los programas de actualidad.

**Gráfico 57:** Cuota de pantalla canales TDT sobre Total TDT (diciembre 2009).



Fuente: Impulsa TDT.

### **3.6. Percepción de los ciudadanos respecto de la TDT**

Desde 2006, Impulsa TDT detectó la necesidad de medir las evoluciones de las valoraciones, problemáticas e información que sobre la nueva tecnología perciben los ciudadanos, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos más débiles del proceso de transición. En este sentido ha realizado continuadas investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas.

#### **3.6.1. Estudios cualitativos**

En noviembre de 2006, el Observatorio de la TDT puso en marcha junto con TNSofres un primer estudio cualitativo para conocer la valoración de la Televisión Digital Terrestre tanto de las personas que ya la usaban como de quienes habían oído hablar de ella pero aún no la tenían en su hogar. Tanto los usuarios de la TDT como los que no lo eran valoraban de forma destacada la mayor calidad de imagen y sonido y además los usuarios destacaban posibilidad de elegir idioma al ver películas, sintonizar la radio o la opción de consultar la programación de todas las cadenas, a la vez que reconocían que la motivación principal que les llevó a acceder a esta tecnología fue la gratuidad del servicio y el bajo coste del sintonizador.

En mayo de 2007, TNSofres ofreció nuevos datos sobre la percepción de los usuarios, con resultados bastantes similares al anterior estudio y en los que destacaba la percepción de algunos inconvenientes como consecuencia de la relativa calidad de la señal en algunas zonas. A pesar de ello, el número de entrevistados sin TDT que afirmaron que la instalarían en su hogar en los próximos tres meses, creció 5 puntos hasta alcanzar el 23%.

En abril y mayo de 2008, Impulsa TDT realizó otra nueva ola de investigación cualitativa, comisionada al instituto Análisis e Investigación (IMPULSA TDT, 2009: 153-160), con grupos de discusión formados en cuatro ciudades españolas (Madrid, Sevilla, Gijón y Salamanca), seleccionadas en función de criterios como la densidad de población, la tasa de penetración de la TDT y la zona geográfica, con el fin de obtener la mayor representatividad sobre la población nacional, y al igual que en oleadas anteriores los grupos de discusión se basaron en la distinción entre “usuarios” y “no usuarios de TDT”.

Los datos más destacables que se obtuvieron con este estudio, son los que siguen:

- En cuanto a la actitud sobre las nuevas tecnologías, los usuarios de TDT disponían de una visión más abierta y positiva frente a todos los avances y novedades tecnológicas, sobre todo los hombres y los usuarios más jóvenes. En cambio, quienes aún no eran usuarios de la Televisión Digital Terrestre mantenían una postura más pasiva, esperando a que cada novedad tecnológica se implantara masivamente antes de adoptarla y, la mayoría, se caracterizaba por un uso de internet inferior al de los grupos tecnófilos.



- Respecto al equipamiento audiovisual, los no usuarios disponían de un menor número de televisores en sus hogares, siendo las mujeres y, especialmente las de mayor edad, las que mantenían las actitudes más tradicionales y reacias ante los cambios, así como ante la adopción de nuevas tecnologías.
- A cerca del conocimiento de la TDT, el estudio demuestra que esta tecnología ya estaba asociada con fuerza al concepto mismo de televisión en el discurso de los ciudadanos de todo tipo y que el concepto de “apagón analógico” y sus implicaciones estaba presente tanto en usuarios como en no usuarios.
- La percepción de la TDT general que los usuarios poseían era de naturaleza tecnológica, es por ello que durante el estudio los usuarios destacaban que “la TDT es más canales con mejor imagen”. Esta percepción tecnológica de la TDT y su asociación con rasgos como la modernidad o la actualidad, generaba grandes expectativas entre los ciudadanos. Para los no usuarios, la imagen genérica de la TDT se perfilaba alrededor de tres dimensiones parcialmente diferentes: la obligatoriedad del cambio, las ventajas técnicas (calidad de imagen y sonido) y las expectativas alrededor de los contenidos de los nuevos canales.
- En relación a esa percepción tecnológica, las motivaciones fundamentales que llevaban a los usuarios para adaptarse se explicaban por los beneficios y valores que les reportaba esta nueva televisión por la calidad de imagen, por el acceso a un mayor número de canales y contenidos (siendo la programación infantil y el deporte los argumentos más frecuentes para la adaptación) y por la renovación del televisor.

**Gráfico 58:** Principales motivos para acceder a la TDT (según usuarios).



Fuente: Impulsa TDT (2008:30).

- Aunque se reflejaron diferencias importantes, los grupos de usuarios y no usuarios de TDT coincidían en demostrar una información suficiente sobre los requisitos necesarios para poder recibir las emisiones digitales. En relación a las

fuentes de información se manifestó una clara influencia de la televisión y el “boca a boca”.

- El proceso de instalación no supuso ninguna dificultad especial para los usuarios pues lo calificaron en general como “sencillo y rápido”, aunque los que poseían la TDT integrada en el televisor destacaban la comodidad para disfrutar de las emisiones digitales. Sin embargo, especialmente las mujeres de mayor edad con descodificador externo, afirmaron que la necesidad el uso de dos mandos a distancia provocaba el mantenimiento del consumo de la señal analógica. Entre los que todavía no utilizaban la TDT, ni la adaptación de la antena ni la adquisición de un descodificador eran consideradas como un coste que retrasara su acceso. Sin embargo, la necesidad de disponer de un receptor para cada televisor en el hogar se manifestaba como uno de los argumentos negativos que algunos “no usuarios” utilizaban en su discurso.
- El estudio mostraba que la valoración global de la TDT realizada por los usuarios era, en general, positiva. El núcleo de opiniones más favorables se configuró, de nuevo, sobre los atributos tecnológicos, mientras que los elementos más críticos giraron en torno a la programación y contenidos de los canales, como ya se señalaba en el estudio de 2006. Los usuarios de TDT mostraron amplio conocimiento de la oferta de contenidos, tanto de los canales que se podían ver en analógico como de los disponibles sólo en digital, y además, destacaron otros servicios como la EPG, los juegos o la posibilidad de cambiar de idioma para visionar las películas en versión original. Con la excepción de algunos participantes en los grupos de no usuarios, las actitudes negativas de rechazo no resultaron relevantes. Muchos no usuarios participantes en el estudio decían estar a la espera del acuerdo de su comunidad de vecinos para la adaptación de las antenas, o bien justificaban su demora por la próxima compra de un televisor nuevo con el sintonizador digital integrado.
- Finalmente, y en lo que respecta a las expectativas para el futuro, éstas estuvieron centradas en la programación y en la interactividad. Los usuarios entendían el desarrollo de los canales en TDT como una mejora en los contenidos y la oferta de una programación diferenciada y exclusiva. Otra de las esperanzas que se manifestaron fueron la existencia de una programación capaz de cubrir las necesidades televisivas de toda la familia. Para una buena parte de los grupos, la TDT les abrirá las puertas de la dimensión digital. En el terreno de las proyecciones, ya emergía la idea de una televisión a la carta que facilitara el consumo personal e individualizado con una flexibilidad total.

### **3.6.2. Estudios cuantitativos**

En el caso de los estudios cuantitativos destacan los realizados tanto por el Instituto *Ramdom* como por *VIZEUM*. Además, desde noviembre de 2009, Impulsa TDT se hace eco de los datos correspondientes de implantación que el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio utiliza para la toma de decisiones de los apagados en los Proyectos Técnicos y que se obtienen a raíz de estudios cuantitativos mensuales.

Los datos de estos estudios, muestran que los principales indicadores de la situación de la TDT en España han evolucionado favorablemente en los últimos años, aunque todavía quedan acciones que se deben realizar, por ejemplo de cara al segmento de población reacio a instalar esta nueva televisión en sus hogares, que alegan como principales motivos la falta de interés hacia el medio en general y sólo sucumbirán por su obligatoriedad, lo que lleva a pensar que tendremos un porcentaje de población, aunque minoritario, que se adaptará a la TDT poco antes o poco después de la fecha definitiva prevista para el cese de emisiones analógicas, el 3 de abril de 2010.

### **3.6.2.1. Instituto *Random***

*Random* es un Instituto de investigación de mercados y opinión que desde 2007 colabora con Impulsa TDT en la investigación sobre percepción de TDT dirigido a los hogares e individuos españoles.

Los estudios que confecciona en el ámbito que nos ocupa se realizan a través de entrevistas telefónicas a individuos mayores de 18 años en las que el único requisito para formar parte de la muestra es “conocer o haber oído hablar de la Televisión Digital Terrestre”.

Entre abril y junio de 2007 llevó a cabo una primera oleada de carácter cuantitativo en las que se valoraban indicadores tales como el conocimiento de la TDT y del apagado analógico, la satisfacción respecto a esta nueva tecnología, la intención de adaptación por parte de los no usuarios, etc. De ella destacamos los siguientes aspectos:

- El 81,5% de los españoles declararon tener conocimiento de la TDT, mientras que el porcentaje se reducía a la mitad cuando la pregunta formulada versaba sobre el apagón de la televisión analógica (40,3%).
- El grado de conocimiento era superior en hombres que en mujeres. Mientras que la mitad de los encuestados declaraban conocer este término, sólo el 30,9% de las mujeres encuestadas reconocían haber oído hablar de él.
- La franja de edad comprendida entre los 35 y los 49 años, destacaba como la que más conocimientos tenía acerca de la TDT. En el segmento más juvenil, que engloba desde los 18 hasta los 35 años, habían oído hablar de la tecnología un 88,5%, aunque el apagón analógico era un tema menos consolidado (un 65,3%) entre los jóvenes encuestados. El grupo de edad más adulto, mayores de 50 años, demostró ser el que mayor grado de desconocimiento presentaba ante esta tecnología.
- En las poblaciones con más de 500.000 habitantes, el conocimiento general sobre la televisión digital alcanzaba el 100% y cerca de un 60% decían saber en qué consistía el apagón analógico. Estos porcentajes disminuían de manera escalonada según el estudio se centraba en poblaciones más pequeñas.
- Los españoles que ya disponían de TDT valoraban la nueva tecnología con 7 puntos, en una escala del 1 al 10 y un 26,9% de los encuestados estaban

plenamente satisfechos con ella. Como en anteriores ocasiones, los principales argumentos eran la gratuidad y la mejora tecnológica.

- La gran mayoría de los españoles que disponían de TDT la recomendaría a terceros que aún no dispusiera de esta tecnología.
- La cuarta parte de los hogares analógicos ya mostraban intención de migrar hacia esta nueva televisión.

A finales de 2007 se dieron a conocer los resultados de una segunda oleada de estas encuestas realizadas por *Ramdom* entre septiembre y noviembre, con el objetivo de actualizar los datos sobre el conocimiento general de los ciudadanos sobre la Televisión Digital Terrestre y el proceso de apagado analógico:

- Según los resultados, más de la mitad de la población española mayor de edad (51,1%) había oído hablar del próximo final de las emisiones analógicas, lo que supone un 0,8% más que en la oleada anterior. Por géneros, el conocimiento del apagado continuaba siendo superior en los hombres, en las edades intermedias y en las poblaciones con más habitantes.
- La valoración general de la TDT se situaba en 6,8 puntos en una escala de 1 a 10, lo que suponía dos décimas menos que en la anterior entrega.
- Se mantenía estable la imagen general sobre la TDT, continuando como los factores de aceptación más citados: la calidad de imagen y sonido, la diversidad de la oferta y los contenidos.

Las conclusiones, que respecto a estos trabajos de campo otorgaron Gabardo y Matilla (2008:21-22), esbozaban la necesidad de seguir trabajando la comunicación de cara al usuario ante la proximidad del cese de las emisiones analógicas y el todavía alto porcentaje de desconocimiento al respecto. Así, concluyen que:

- La notoriedad de la nueva tecnología digital terrestre es alta aunque sigue existiendo un porcentaje de población que aún no la conoce, ubicada en entornos más rurales y entre individuos de mayor edad. Por ello, es fundamental hacer llegar a este colectivo el mensaje por el medio más adecuado.
- El conocimiento sobre el cese de emisiones analógicas es bastante menor, por lo que se debe potenciar la comunicación en el sentido de que la nueva tecnología es sustitutoria, aspecto en el que ya se hizo hincapié en la campaña navideña 2007-2008 elaborada por Impulsa TDT.
- Resulta fundamental continuar informando sobre la necesidad de adaptar la antena colectiva de los edificios de mayor antigüedad, puesto que se trata de un proceso progresivo que si los usuarios dejan para los últimos meses generará un colapso en los instaladores y podría convertirse en un cuello de botella del proceso de adaptación.

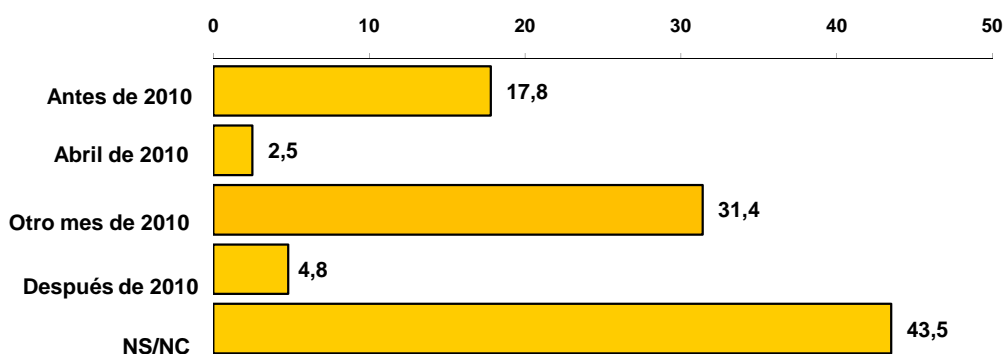
- Todavía hay población no usuaria que no tiene interés por adaptarse, por lo que se debe suscitar el interés informando de los beneficios que les reportará: gratuidad, mayor número de canales, mayor calidad de imagen y sonido, etc.
- Se mantienen problemas de recepción que los usuarios perciben como problemas de cobertura y adaptación de la antena. Debe prestarse gran interés a la evolución de estos indicadores.
- Para evitar rupturas de hábitos/costumbres que generen incomodidad como consecuencia del apagado analógico definitivo se debe profundizar en el conocimiento de los motivos de que se siga consumiendo televisión analógica en los hogares con acceso a la TDT.

Por lo tanto, a pesar de que la notoriedad de la TDT en la población española tuvo un crecimiento considerable a lo largo del año 2007, resultaba preciso que la población tomara conocimiento de que el cese de las emisiones no es simultáneo y que la tecnología digital es sustitutoria. Para ello era fundamental que Impulsa TDT continuara realizando campañas de comunicación, pero también que los radiodifusores de ámbito nacional llevaran a cabo iniciativas de promoción y que las comunidades autónomas apoyaran la adaptación a la TDT a través de subvenciones, ya sea para la adaptación de antenas o para la adquisición de sintonizadores.

Con el objetivo de comprobar la evolución de la percepción del proceso de implantación de la TDT, Impulsa TDT puso en marcha en 2008 la tercera edición de estos estudios cuantitativos confeccionados por el Instituto *Ramdom* (IMPULSA TDT, 2009:161-167), que con respecto a las dos oleadas anteriores supuso la ampliación de la base muestral en un 33%, realizándose más de 4.100 entrevistas. Las principales conclusiones del estudio fueron las siguientes:

- Respecto al conocimiento, cerca del 85% de la población española mayor de edad conocía la TDT o había oído hablar de ella. En general, las mujeres parecían necesitar más información. Por otro lado, la edad se manifestó, de nuevo, como la variable más explicativa: mientras el porcentaje de quienes conocían la TDT se acercaba al 90% entre los menores de 50 años, la cifra descendía hasta el 76,1% en el caso de la población más adulta. La brecha digital según edad se situaba alrededor de los 50 años. Estos datos ponían de manifiesto que a lo largo del tiempo el grado del conocimiento de la TDT ha mejorado sensiblemente: en junio de 2008, seis de cada diez consultados afirmaban entender el significado del término ‘apagón analógico’, mientras que en la entrega anterior del estudio la respuesta afirmativa a la misma pregunta era del 41,9%. La mejora en la comprensión de este concepto quedaba reflejada en que un 64,4% de los encuestados asociaban en 2008 el encendido digital con la consecuencia más directa del cese de emisiones analógicas, es decir, con la idea de no poder seguir disfrutando de la televisión si no estaban adaptados a la TDT. Y no solo aumentaba el conocimiento de la TDT sino también de otros conceptos relacionados con ella, siendo las fechas del apagón analógico las que suscitaron mayores dudas. El 43,5% de los encuestados no supo responder una fecha concreta para el cese en su localidad, aunque el 2010 ya se manifestaba como un horizonte reconocible para la mayor parte de los individuos

**Gráfico 59:** Respuesta sobre la fecha de cese analógico (2008).



Fuente: *Random* para Impulsa TDT (2009:163).

- En cuanto a la valoración de la TDT, los ciudadanos la puntúan con 7,3 puntos sobre una escala de 10, la nota más alta desde que Impulsa TDT realizaba este estudio. La característica más valorada de la TDT continuaba siendo la mejora en la calidad de la imagen y el sonido y aspectos como la facilidad del manejo y la simplicidad en la instalación del equipo receptor, fueron otras variables que los consultados valoraron de forma muy positiva. Aunque los entrevistados se mostraron, comparativamente, más críticos con los contenidos y la diversidad de los canales (notas promedio de 6,6 puntos), todas las características consiguieron en la oleada de junio de 2008 mejores puntuaciones que en la entrega anterior.

- Cuando se preguntó a los usuarios si recomendarían la TDT a otras personas de su entorno, la respuesta afirmativa resultó ampliamente mayoritaria, casi ocho de cada diez personas entrevistadas lo recomendarían. Las razones espontáneas nombradas con mayor frecuencia se refirieron a las mejoras técnicas en el visionado –de nuevo la calidad de imagen y sonido–, así como la posibilidad de acceso a un mayor número de canales. También destacó, por primera vez, la necesidad o conveniencia de adelantarse al apagado de la televisión analógica, mensaje coincidente con las campañas divulgativas lanzadas desde Impulsa TDT. Esta respuesta se recibió del 18,0% de los entrevistados, el doble que en el estudio de 2007.

- La encuesta realizada en 2008 incorporaba como novedad, frente a ediciones anteriores, una pregunta que exploraba el interés de la población por la adquisición de un televisor con el decodificador integrado. Para la gran mayoría de los consultados (más del 80%) la disponibilidad de receptor de TDT suponía un requisito imprescindible para la compra de un nuevo televisor.

- Otro de los resultados importantes que se desprendieron de esta encuesta es la reducción de los problemas percibidos por los individuos en el uso de la TDT. En 2007, la tasa de usuarios que declaraban alguna dificultad o inconveniente práctico era del 40,0%, mientras que, según el último dato disponible, ese porcentaje se redujo hasta el 29,3%, es decir, diez puntos menos. Los problemas más frecuentes estuvieron relacionados con las interrupciones en la emisión, seguidos por la imposibilidad de ver todos los canales que tenían disponibles en el receptor analógico, queja que fue expresada en diciembre de 2007 por el

17,6% de los consultados, mientras en junio de 2008 tal problema sólo fue mencionado por el 8,9% de la muestra.

- Respecto del uso, el estudio continuaba mostrando que la plena disponibilidad de TDT en el hogar no suponía necesariamente que los usuarios vieran la señal digital. El 52,8% de los encuestados usuarios afirmaba seguir viendo a través de la señal analógica canales disponibles en TDT. No obstante, la cifra en esta oleada era inferior a la de 2007 (57,7%), aunque evidenciaba todavía un importante comportamiento dual por parte de los usuarios, que se justificaba en los hábitos (la costumbre explica el 15,5% de los casos) y en la comodidad derivada del uso de un único mando a distancia (14,5%). Los inconvenientes de origen técnico (cortes en la señal o ausencia de canales en TDT que en cambio sí se encuentran en analógico) fueron otras de las razones citadas para explicar la persistencia del uso de la señal analógica en hogares ya digitalizados.

- En lo que respecta a la intención de adaptarse por parte de los no usuarios, el estudio revelaba un mayor interés por la TDT entre los sujetos que aún no habían adaptado sus hogares: la intención de compra de un sintonizador digital aumentó desde el 26,3% en diciembre de 2007 hasta el 36,6% de mediados de 2008. Los resultados reflejaban que ocho de cada diez individuos que aún no estaban adaptados a la TDT conocían, en junio de 2008, que necesitan un sintonizador específico para ver los canales digitales. El conocimiento de los demás requisitos básicos para recibir la TDT también aumentó en 2008 con respecto a las olas anteriores.

### 3.6.2.2. *VIZEUM*

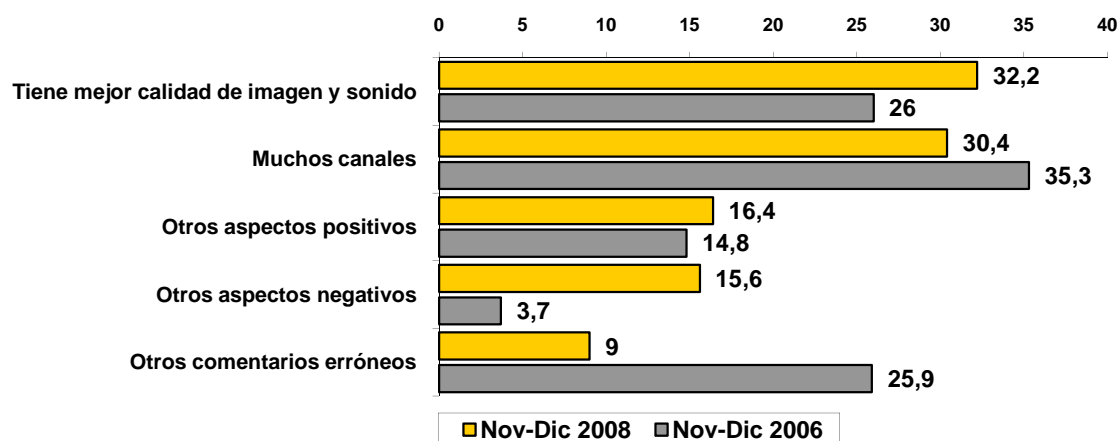
Desde 2006, la empresa *VIZEUM*, agencia de medios de perfil estratégico, colabora con Impulsa TDT en el desarrollo de campañas de comunicación, a través de la ejecución de planes de medios y de investigaciones dirigidas a identificar su impacto. En la elaboración de estas tareas, *VIZEUM* realiza numerosas investigaciones periódicas encaminadas a conocer, de la forma más detallada posible, la evolución de los principales indicadores que condicionan la situación de la TDT en España, como el grado de conocimiento, las ventajas e inconvenientes y la penetración y previsión futura de disponer del equipamiento correspondiente en los hogares españoles, identificando posibles frenos al respecto (IMPULSA TDT, 2009:200-203).

El periodo analizado, y del que a continuación se va a hacer una reseña, abarca desde finales de 2006 a finales de 2008 y permite sacar conclusiones de gran relevancia que facilitan el conocimiento de la situación de la expansión de la tecnología TDT en nuestro país.

El análisis de la información obtenida indica que se está clarificando y enriqueciendo el conocimiento que se tiene de la TDT: a finales de 2008 casi el 90% de la población española afirmara saber lo que es la TDT. Inclusive, se registró un destacado incremento en el porcentaje de gente que afirmaba haber oído hablar del cese de las emisiones analógicas (habiendo pasado de un 76,2% de la población entrevistada en abril-mayo de 2008, hasta un 86% en noviembre-diciembre de ese mismo año). Con

lo que se puede afirmar que casi el total de la población española, un 92,5%, era consciente, a finales de 2008, de que, a partir del cese de las emisiones de la televisión analógica, no se podrá ver la televisión si no está adaptada a la TDT. También cabe destacar el crecimiento del porcentaje de menciones a aspectos negativos, sobre todo en torno a la programación o a fallos en la recepción de la señal, ambos ligados, de forma natural, al proceso de implantación que se están solventando paulatinamente.

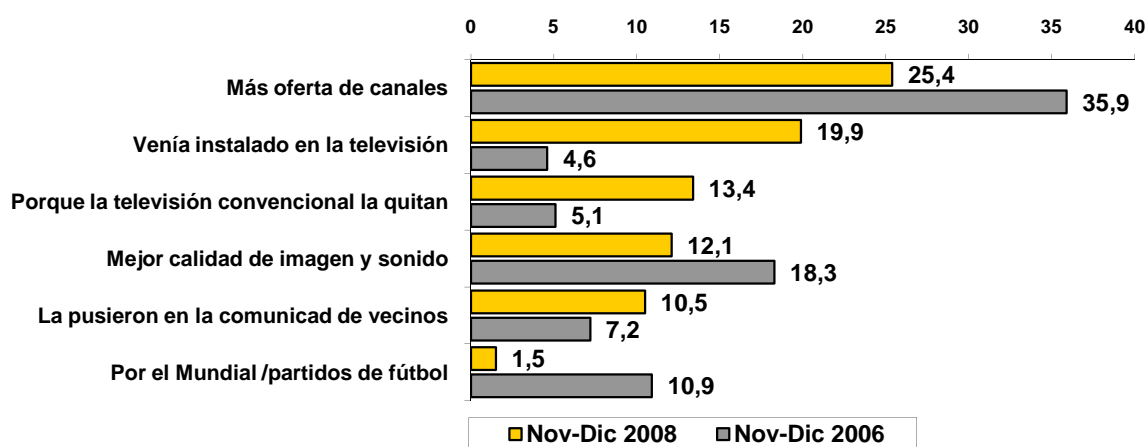
**Gráfico 60:** Tendencia de los principales atributos referidos a la TDT (2006-2008).



Fuente: Investigación Ómnibus TNS - TNS Media. Análisis: VIZEUM Research.

Desde finales de 2006 hasta el cierre de 2008, además de aumentar la proporción de población que afirmaba conocer la TDT, también creció, de forma significativa, el acceso a sus contenidos. Según los datos extraídos de las investigaciones de VIZEUM, el porcentaje de entrevistados que afirmaba tener acceso a los canales de TDT se multiplicó por dos en el periodo analizado, habiendo pasado de un 29,1% a un 59,6% a finales de 2008. Y entre los principales motivos para instalarla en el hogar, se encontraron aspectos directamente relacionados, como: “Más oferta de canales, más variedad” o “Mejor calidad de imagen y sonido”.

**Gráfico 61:** Principales alicientes para instalar la TDT (2006-2008).



Fuente: Investigación Ómnibus TNS - TNS Media. Análisis: VIZEUM Research.

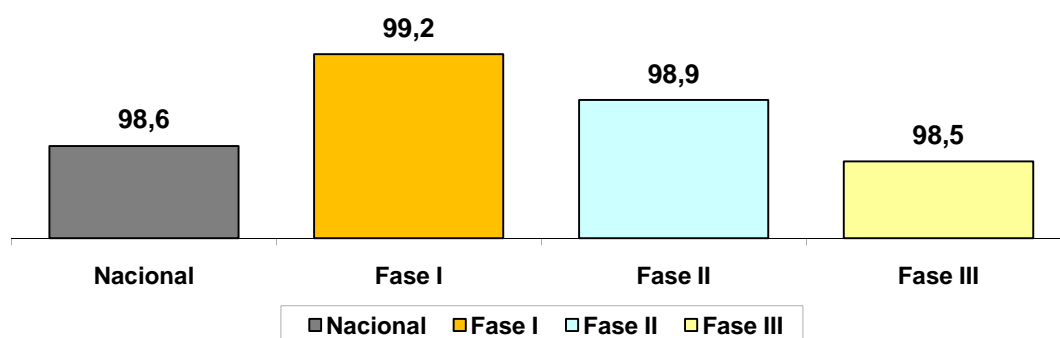


### 3.6.2.3. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio realiza mensualmente un estudio cuantitativo sobre la situación y evolución de los indicadores de la TDT en las diferentes zonas planificadas del apagado analógico. La información derivada de éstos permite realizar un seguimiento pormenorizado del proceso de apagado analógico y encendido digital en los hogares españoles.

Desde que comenzó el proceso de transición, el nivel de conocimiento de la TDT ha progresado hasta alcanzar una notoriedad prácticamente total. Según los últimos datos disponibles, de noviembre de 2009, éste dato se situaba en el 98,9% y mostraba que, con independencia de las fases de apagado, el concepto de TDT ha sido asimilado por prácticamente la totalidad de la población, resultado que es aún más satisfactorio en las últimas poblaciones de la Fase I de apagado, en las que el nivel de conocimiento llega al 99,2%.

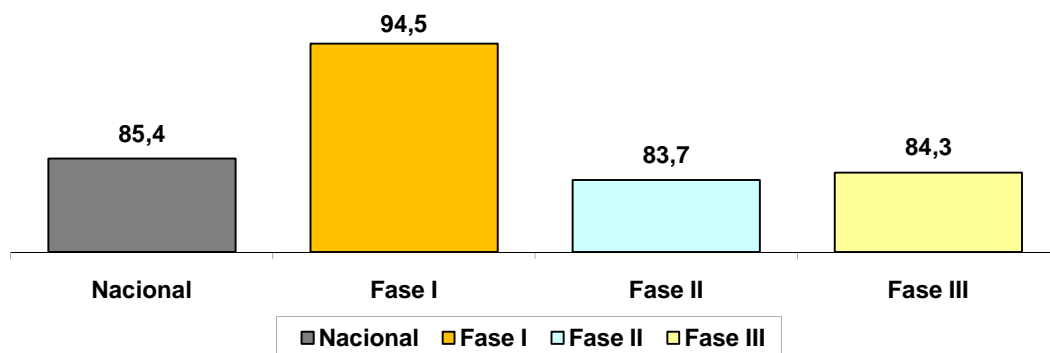
**Gráfico 62:** Nivel de conocimiento de la TDT (noviembre 2009).



Fuente: MITyC.

El indicador de “máxima exposición a la TDT”, contempla los hogares ya adaptados y los que disponen de televisión de pago con acceso a ofertas de canales TDT, alcanza, en noviembre de 2009, el 84,3% de los hogares españoles. La cifra se eleva hasta el 94,5% en el caso de las residencias contempladas en la Fase I y es diez puntos inferior en los municipios aún no apagados.

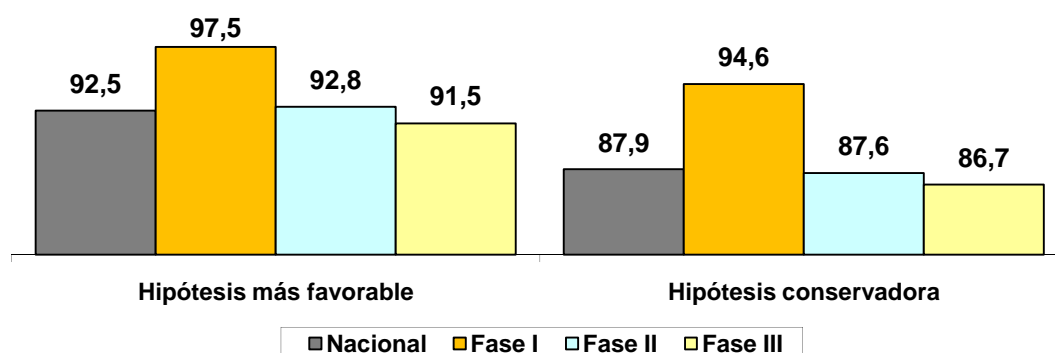
**Gráfico 63:** Máxima exposición a la TDT (noviembre 2009).



Fuente: MITyC.

Por otra parte, existen dos indicadores de antenización, que parten a su vez de dos hipótesis, una conservadora y otra más favorable. La primera de ellas considera antenizados todos los hogares de usuarios y, además, a los no usuarios cuyos informantes en la encuesta declararon que tenían la antena adaptada. Por su parte, en la hipótesis más favorable se incluyen no sólo a todos los de la hipótesis conservadora, sino que también se suman los que viven en viviendas unifamiliares aunque no hayan adaptado la antena, ya que, en principio, este tipo de hogares no necesita ese ajuste. El porcentaje de viviendas ya adaptadas para recibir la señal digital, oscila entre el 87,9% (hipótesis conservadora) y el 92,5% (hipótesis más favorable) del total de los hogares, en noviembre de 2009, siendo más de cinco puntos superior, en ambas hipótesis en el caso de los municipios ya apagados.

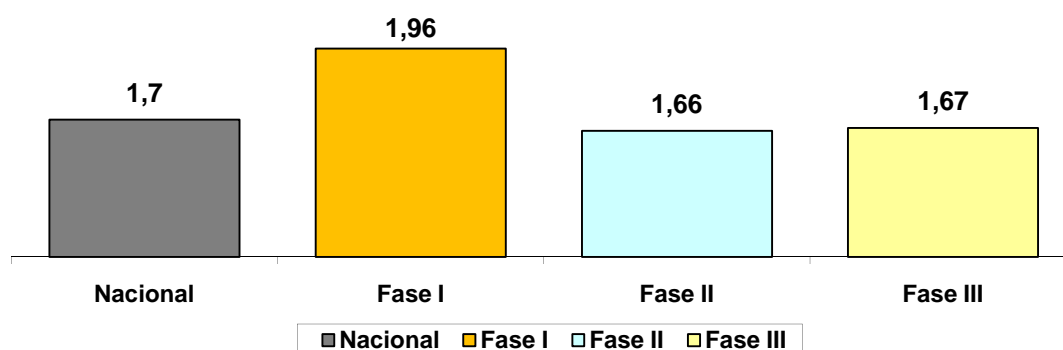
**Gráfico 64:** Antenización (hipótesis más favorable vs. hipótesis conservadora) (noviembre 2009).



Fuente: MITyC.

Por último, y en consonancia con otros estudios sobre equipamiento, el estudio del Ministerio señala que el número medio de sintonizadores TDT presente en los hogares es de 1,7 receptores por hogar, aunque en los hogares de la Fase I el promedio es de 1,96, lo que confirma la tendencia positiva en la evolución de este indicador en los últimos meses. Este dato indica que la conclusión del apagado no significa el cese de las ventas de equipamiento digital, sino que estas se mantienen por la necesidad de adaptar segundos televisores del hogar, segundas residencias, etc.

**Gráfico 65:** Promedio de equipamiento TDT en el hogar (noviembre 2009).



Fuente: MITyC.



#### 4. El proceso de implantación de la TDT en España

En el estudio de la Televisión Digital Terrestre Soto y Ribes (2003:43) aconsejan recurrir a la secuencia cronológica de acontecimientos y observar la actuación de los agentes implicados en cada una de sus fases. En este caso, se va a llevar a cabo un recorrido histórico que sirva como marco general para el conocimiento del proceso de implantación de esta tecnología, con la finalidad de comprender lo determinante de cada una de las decisiones tomadas en las estrategias de los distintos agentes, pero fundamentalmente en la de los operadores televisivos, y así realizar un primer acercamiento a las situaciones administrativas, políticas y jurídicas que han dispuesto el trayecto del operador Veo Televisión S.A., objeto de estudio de esta investigación.

Ya que se pretende mostrar el marco del desarrollo e implantación de la Televisión Digital Terrestre en España para comprender la posición y acciones estratégicas del operador mencionado, no se va a realizar un estudio tan exhaustivo de esta tecnología como el de Caballero (2007:189-230) en el que se establecen hasta seis etapas históricas en la implantación política de la TDT, desde mayo de 1996 a septiembre de 2006: los cimientos de la TDT (mayo 1996-abril 2000), desactivación de la TDT (abril 2000-julio 2002), del impulso a la inercia (julio 2002-septiembre 2003), el giro hacia “lo local” (septiembre 2003-abril 2004), la inercia del impulso (abril 2004-septiembre 2006) y la maximización del *hardware* y la miniaturización del *software* (septiembre 2006). Tampoco se va a recurrir a la simplificación de etapas según la alternancia de partidos políticos en el gobierno, como realizan autores como Suárez Candell (que divide el proceso de implantación de la tecnología digital terrestre en nuestro país en las acciones realizadas por los gobiernos populares, de 1997 a 2004, y por socialistas, de 2005 a 2010). Pues si bien las acciones políticas y las actuaciones de las administraciones públicas son determinantes en la eficacia del proceso de transición que estamos abordando, otros factores externos también han demostrado su influencia.

Con un marco temporal que abarque igualmente desde las primeras regulaciones del régimen jurídico de la Televisión Digital Terrestre hasta las actuaciones más recientes (finales de 2009) y próximas a la fecha del cese definitivo de las emisiones analógicas o *switchover*, el presente trabajo de investigación realizará un recorrido a través de tres períodos:

- La TDT de pago como motor (1997-2003).
- Del estancamiento al impulso (2004-2005).
- El camino hacia el cese de las emisiones analógicas (2006-2009).

En ellos, el análisis se basará principalmente en el punto de vista de los operadores de televisión, procurando contextualizar sus acciones dentro de las decisiones normativas que las generan. Quedará patente en este trayecto que la Televisión Digital Terrestre está sujeta a numerosas normativas y planes técnicos modificados en continuas ocasiones con el objeto de adecuarlos a una realidad en constante cambio y de obedecer a la presión de algunos de los actores del sector. Esto ha generado en una dispersión normativa que no ha favorecido el desarrollo de esta tecnología, dispersión que, por otro lado, es característica de toda la regulación de la televisión en España y que se espera sea solventada con la aprobación de la Ley General de la Comunicación Audiovisual.

#### **4.1. La TDT de pago como motor (1997-2003)**

Mediante la Disposición Adicional Cuadragésimo Cuarta de la Ley 66/1997, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, que entró en vigor el 1 de enero de 1998, se regulaba por primera vez en España el régimen jurídico de la Televisión Digital Terrestre, estableciendo la necesidad de disponer del correspondiente título habilitante para la explotación del servicio de televisión digital terrenal y determinando que las concesiones para la gestión indirecta del servicio público de televisión con dicha tecnología, serían las que resultaran técnicamente posibles, según disponibilidad del espectro radioeléctrico y con arreglo a los planes técnicos que en este sentido aprobara Gobierno, y que su otorgamiento se llevará a cabo por el Estado si su ámbito era estatal.

En 1998, se introduce la reforma digital en la televisión a través de Leyes de Acompañamiento de la Ley de Presupuestos, lo que suscitó un gran debate en los ambientes académicos. Posteriormente, el Ejecutivo aprobó el Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre, en cuyo anexo figuraba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, en el que se establecían un completo plan de desarrollo de la TDT y las condiciones básicas para ordenar las emisiones. Ese mismo día, también fue aprobado el Reglamento Técnico y de Prestación del Servicio que venía a despejar algunos aspectos que habían quedado inconclusos en la Ley 66/1997. Dicha legislación afirmaba que las experiencias habidas en los últimos años, permitían concluir que la tecnología digital se encontraba suficientemente desarrollada para su implantación a gran escala<sup>69</sup> y a través de este Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, se establecen:

- Las bandas de frecuencias donde se explotará el servicio de TDT. Debido a la saturación del espectro radioeléctrico hubo que reubicar otros servicios de comunicaciones y reconfigurar el mapa de frecuencias analógicas:
  - Banda de 470 a 758 MHz (canales 21 a 56), donde se establecerán redes multifrecuencia y redes de transmisor único de cobertura local.
  - Banda de 758 a 830 MHz (canales 57 a 65), que se destinará, principalmente, al establecimiento de redes de frecuencia única de ámbito autonómico y provincial y de redes de transmisor único de cobertura local. En estos canales se formará un canal multiplex nacional con posibilidad de efectuar desconexiones territoriales y un canal multiplex en cada territorio autonómico.
  - Banda de 830 a 862 MHz (canales 66 a 69), en la que se alojarán las redes de frecuencia única de ámbito nacional. Será la banda elegida para el desarrollo inicial de la TDT por no estar empleada por servicios de radiodifusión, a pesar de que la decisión de ubicar “las emisiones digitales en esta banda obligaba a la adaptación o sustitución de las antenas de recepción instaladas con antelación a 1998” (SUÁREZ CANDEL, 2009:388-389).

---

<sup>69</sup> Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal. BOE, 16 octubre 1998, núm. 248. pp. 34244-34248.

- Las especificaciones técnicas de los transmisores (8k) y las características técnicas de las estaciones.
- Las fases de introducción e implantación del servicio digital terrestre, cuyo objetivo es alcanzar unos mínimos de cobertura en los distintos canales:
  - En primer lugar, desde el 30 de junio de 1999 y con una duración de doce meses, se deberá obtener una cobertura, al menos, del 50% de la población en los canales del 66 al 69.
  - En una segunda fase, desde octubre de 1999 y durante ocho meses, se actuará para que los canales del 57 al 65 logren también, al menos, una cobertura del 50% de la población.
  - Posteriormente, desde el 30 de junio del año 2000 y durante dieciocho meses, se iniciarán actuaciones en los canales del 57 a 69, con el objetivo de completar, al menos, una cobertura acumulada del 80% de la población en su ámbito territorial de cobertura.
  - Finalmente, desde el 31 de diciembre del año 2001 y con una duración de diez años, se buscará, en los canales del 57 a 69, completar el 95% de la población en su ámbito territorial de cobertura.
- Además, se establecen los plazos para la digitalización de las cadenas analógicas y la fecha para el cese definitivo de las emisiones analógicas, fijado el 31 de diciembre de 2011, con el fin de asegurar una migración no traumática del sistema analógico al digital. Queda pendiente de establecer el calendario para el cese paulatino de emisiones antes de esa fecha.

En cuanto a la gestión de estos canales de televisión digital, es la Orden de 9 de octubre de 1998, por la que se aprueba el Reglamento Técnico y de Prestación del Servicio de Televisión Digital Terrenal, la que establece que ésta podrá realizarse de forma directa o indirecta, mediante concesión administrativa. Para ello, se reservan dos programas digitales al ente público de televisión estatal y a los entes autonómicos. Mientras, se establece que las licencias para la gestión indirecta tendrán una duración de diez años y se establece la obligación de emitir en abierto un mínimo cuatro horas diarias y treinta y dos horas semanales. Al respecto, Suárez Candel (2009:381-382,) menciona que al no especificarse el horario de emisiones en abierto, la medida podría ser “fácilmente eludible”. Además el hecho de referirse a concesiones y no a programas digitales adquiriría diferente repercusión según el número de programas a explotar.

A raíz del Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, se promulgaron diversas normativas y acuerdos para el concurso y concesión de las licencias de explotación indirecta de los servicios de TDT (CMT-CAC, 2002), como:

- Resolución de 11 de enero de 1999, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 8 de enero de 1999, por el que se aprueba el pliego de bases y de prescripciones técnicas que rige el concurso público para la adjudicación de una concesión para

la explotación del servicio público de la Televisión Digital Terrenal y por el que se convoca el correspondiente concurso (BOE de 13 de enero de 1999).

- Resolución de 22 de marzo de 1999, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 18 de marzo de 1999 por el que se amplían los plazos establecidos en el calendario del pliego de bases y de prescripciones técnicas que rige el concurso público para la adjudicación de una concesión para la explotación del servicio público de la TDT, aprobado por el Acuerdo del Consejo de Ministros de 8 de enero de 1999, y se establece el régimen económico en el que el Ente Público de la Red Técnica Española de Televisión prestará el servicio portador (BOE de 25 de marzo de 1999).

- Resolución de 2 de septiembre de 1999, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 18 de junio de 1999 por el que se resuelve el concurso público convocado para la adjudicación de una concesión habilitante para la explotación del servicio de Televisión Digital Terrenal [a favor de la sociedad Onda Digital S.A., que pasa a gestionar 14 programas] (BOE de 28 de septiembre de 1999).

- Resolución de 21 de junio de 1999, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 11 de junio de 1999, por el que se habilita a las entidades gestoras del servicio público esencial de televisión para que presten el servicio de TDT (BOE de 21 de julio de 1999).

- Orden de 30 de diciembre de 1999, que introduce una Disposición Adicional Única en el Reglamento Técnico y de Prestación del Servicio de TDT, aprobada por Orden del Ministerio de Fomento, de 9 de octubre de 1998, autorizando la emisión a las entidades adjudicatarias de las nuevas concesiones otorgadas para la prestación del servicio de TDT, en abierto y con carácter promocional, de uno de los programas cuya explotación se les permita (BOE de 8 de enero de 2000).

- Resolución de 10 de marzo de 2000, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de marzo de 2000, sobre renovación a las sociedades Antena 3 de Televisión, S.A., Gestevisión Telecinco, S.A. y Sogecable, S.A., de las concesiones para la prestación, en régimen de gestión indirecta, del servicio público de televisión (BOE de 11 de marzo de 2000).

- Resolución de 10 de marzo de 2000, de la Secretaría General de Comunicaciones, que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de marzo de 2000, por el que se aprueba el pliego de bases administrativas particulares y de prescripciones técnicas que rigen el concurso público para la adjudicación de dos concesiones para la explotación de TDT, en abierto, y se convoca el correspondiente concurso (BOE de 11 de marzo de 2000).

- Resolución de 2 de junio de 2000, de la SETSI que hace público el Acuerdo del Consejo de Ministros de 2 de junio de 2000, por el que se aprueba el pliego

de bases que rige el concurso público para la adjudicación de dos nuevas concesiones y se convoca el correspondiente concurso (BOE de 3 de junio de 2000).

- Resolución de 13 de diciembre de 2000, de la SETSI que hace público el acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000, por el que se resuelve el concurso público para la adjudicación de dos concesiones para la explotación en régimen de emisión en abierto del servicio público de la Televisión Digital Terrenal [a favor de Sociedad Gestora de Televisión Net TV S.A. y Veo Televisión S.A.] (BOE de 9 de enero de 2001).

Con esta dispersión normativa y tras el Real Decreto 2169/1998 la distribución de los múltiplex nacionales quedó de la siguiente manera: se adjudicaron 14 canales (tres múltiplex y medio) de los 21 disponibles a un solo operador que actuaría como plataforma de televisión de pago, Quiero Televisión. Los dos canales disponibles en el múltiplex que Quiero Televisión no disponía en su totalidad fueron otorgados mediante concurso público a dos nuevos radiodifusores: Veo Televisión S.A. y SG Net TV, mientras que en el múltiplex que la plataforma de pago no tenía presencia se otorgó un canal a cada uno de los *broadcasters* analógicos nacionales privados y dos al público.

**Gráfico 66:** Distribución de los múltiplex nacionales tras el Real Decreto 2169/1998.



Fuente: Elaboración propia.



#### 4.1.1. Adjudicación de licencias a Quiero Televisión

En junio de 1999, se otorgaron 14 canales digitales para la explotación de servicios de Televisión Digital Terrestre de pago a Onda Digital, S.A., grupo liderado por la entonces Retevisión, única sociedad que se presentó al concurso. A esta plataforma se unieron operadores, proveedores y fabricantes de equipos, con el objetivo de conquistar el mercado televisivo y abaratar los costes para los usuarios.

La plataforma comercializó esta nueva oferta con el nombre Quiero Televisión<sup>70</sup>, que comenzó a emitir regularmente el 5 de mayo de 2000, convirtiendo a España en el tercer país de la Unión Europea en introducir la TDT, tras Reino Unido y Suecia.

Quiero Televisión se anunciaba como la televisión digital multicanal con internet, ofreciendo todas las prestaciones de la televisión digital, comunicación inmediata con el resto del mundo a través del correo electrónico y acceso a internet sin complicaciones informáticas.

Para disfrutar de esta oferta era necesario disponer de un adaptador en la antena colectiva y un terminal digital o descodificador (en el que se introducía una tarjeta de acceso entregada con cada suscripción), que tenía un módem que permitía la comunicación entre los espectadores y las emisoras y el acceso a internet sin necesidad de utilizar un ordenador personal.

El que la oferta principal de la TDT se basara en una oferta de pago suponía que no aumentaría la competencia en el mercado de la publicidad de la televisión analógica pero sí en el mercado de la televisión digital de pago. En el año 2000, cuando comenzó a emitir Quiero Televisión, el mercado de la televisión de pago ya había superado su fase inicial de despegue e incluso parecía difícil dar cabida a una nueva plataforma. Este nuevo operador entraba a competir, por tanto, con dos plataformas de satélite (Canal Satélite Digital y Vía Digital, respaldadas por los principales grupos de comunicación del país y propietarias de los principales derechos de retransmisión exclusiva), con un radiodifusor analógico (Canal +, que tenía una cuota de mercado significativa), y con dos operadores de cable por demarcación territorial. La consecuencia de irrumpir en un mercado tan competitivo y consolidado fue que a finales de 2000, sólo había conseguido una parte minúscula del mismo (113.000 abonados, un 3,8% del total) y un 0,4% de la facturación de la *Pay Tv* en España (CMT-CAC, 2002).

A pesar de las sucesivas reorientaciones estratégicas, Quiero Televisión perdió más de 240,4 millones de euros en dos años, por lo que se vio obligada a plantear cambios estructurales, como una posible fusión con alguna plataforma de satélite existente. Finalmente, en la primavera de 2002, el Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas explicaron en un comunicado que “a pesar del cumplimiento por parte de Quiero Televisión y sus socios de la totalidad de los compromisos asumidos en el Plan Financiero y de Negocio de su oferta, las condiciones actuales hacen inviable

---

<sup>70</sup> El Director General de Quiero Televisión, Ildefonso de Miguel señalaba que “llamamos a nuestra plataforma ‘Quiero Televisión’ porque queríamos huir del concepto tecnológico. Nosotros hemos querido acercar la televisión al usuario con un nombre que transmitiera la imagen de que el protagonista es él, el cliente. Por ello se cambia hasta el OK de los mandos a distancia por la “Q” de Quiero, donde yo -el usuario- soy el que manda, quien selecciona, para acceder a la programación o a los servicios interactivos”. En PÉREZ DE SILVA, 2000:229.

continuar con las explotación de la concesión del servicio público de carácter nacional”. De tal manera que la plataforma tuvo que cerrar sus puertas sin encontrar comprador, manifestándose dispuesta a devolver sus licencias nacionales (BUSTAMANTE, 2002:244).

Quiero Televisión cesó sus emisiones el 30 de junio de 2002, pero tuvo que transcurrir un año para que el Consejo de Ministros formalizara su extinción (4 de mayo de 2003).

#### **4.1.2. Adjudicación de licencias a operadores existentes**

El Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, aprobado por el Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre, establecía, además de los catorce canales otorgados a Quiero Televisión, la reserva de un canal digital para cada una de las televisiones privadas analógicas nacionales existentes y dos canales para la televisión pública de ámbito nacional compartiendo el mismo múltiplex.

A estos cuatro operadores (Corporación TVE, Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco y Sogecable) se les obligó a comenzar a emitir en tecnología digital antes de abril de 2002, simultaneando esta emisión con la analógica (*simulcast*<sup>71</sup>), siendo su aceptación requisito indispensable para renovar sus licencias analógicas.

Los radiodifusores privados tradicionales de ámbito estatal (Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco y Sogecable) tenían derecho a emitir en pruebas desde 1999, pero optaron por comenzar a emitir en la fecha límite establecida (3 de abril 2002), con el objeto de mostrar su profundo descontento por el papel irrelevante que se les había reservado y ante la incómoda idea de que el desarrollo de la TDT traería nuevos competidores con los que deberían repartir los ingresos del sector. Este sentimiento queda claramente reflejado en los documentos y comunicados emitidos por Uteca (Unión de Televisiones Comerciales Asociadas), en los que señalaba su disconformidad ante la manera en que se estaba produciendo la implantación y el desarrollo de la nueva televisión en España, en tanto en cuanto se estaba tomando como motor a una plataforma de pago<sup>72</sup> y ese planteamiento inadecuado les impediría emplear toda la capacidad de la tecnología digital como oportunidad de desarrollo.

Una vez comenzadas sus emisiones digitales, los concesionarios privados de televisión analógica, Antena 3 Televisión y Gestevisión Telecinco, añadieron a sus quejas el que el período de *simulcast* suponía un gasto impuesto y sin contrapartidas que

---

<sup>71</sup> A la emisión simultánea de las cadenas en analógico y en digital se le denomina *simulcast*. Si bien los distintos operadores optaron por emitir la misma programación en ambos sistemas, la simultaneidad establecida en el Real Decreto 2169/1998 sólo hace referencia a los horarios, sin que se establezca expresamente que la coincidencia también deba alcanzar a los contenidos.

<sup>72</sup> Uteca manifiesta que las condiciones planteadas a los operadores eran excesivamente exigentes. Además, la presencia de cinco canales en un mismo múltiplex no permitía la emisión de contenidos a la calidad adecuada. Señalaba, también, la indefinición sobre la gestión del múltiplex compartido por los operadores que integran Uteca. Por ello, solicitaba la elaboración de propuestas consensuadas con los radiodifusores que corrigieran las insuficiencias regulatorias y los problemas técnicos y operativos (UTECA, 2001). Esta misma Asociación presentará una propuesta de Anteproyecto de Ley General de Televisión con el fin de defender la posición de sus asociados (UTECA, 2002).

no les beneficiaba, ya que no existían las vías para rentabilizar los esfuerzos, los niveles de audiencia eran muy reducidos y la oferta no atraía a la inversión publicitaria.

No obstante, los operadores privados analógicos no fueron los únicos descontentos con el papel que les otorgaba la Administración. La Corporación TVE quedaba relegada a un discreto papel, en evidente contraste con la importancia que los canales públicos europeos estaban obteniendo en este proceso de la implantación de la TDT. Si la Corporación hubiera podido desde el principio asumir un rol de liderazgo en el sector y hubiera dispuesto de capacidad de transmisión suficiente, es previsible que hubiera garantizado una oferta de programas de calidad en abierto, con la asunción de un mayor coste por parte del Estado, pero a cambio de mejorar la prestación del servicio público televisivo y, posiblemente, la transición a la TDT se hubiera realizado con mayor ritmo. Sin embargo, algunos expertos llegaron a cuestionar que la televisión pública pudiera realizar el papel de “locomotora” debido a que su deuda pública podría limitar su capacidad de invertir en nuevos contenidos<sup>73</sup>. En 2005, continuaba reclamando un “protagonismo decidido” en la TDT, asegurando, en palabras de Carmen Caffarel, directora general de RTVE (abril 2004-enero 2007), que el grupo “sabe, puede y quiere liderar la nueva televisión del siglo XXI”<sup>74</sup>.

Sin embargo, tras la quiebra de Quiero Televisión, el Gobierno optó por convertir a la televisión local en el nuevo motor del proceso de digitalización, un hecho insólito en Europa (FERNÁNDEZ ALONSO *et al.*, 2007:205-224). Pero el sector local no fue capaz de solucionar la situación de estancamiento en que se hallaba inmersa la TDT ya que su situación particular era y es preocupante y obliga a aplazar continuamente los objetivos a conseguir así como su apagón analógico (primero fijado en 2004, luego en 2006 y más tarde, el 1 de enero de 2008, pero, fundamentalmente, el hecho de que algunas Comunidades Autónomas estén retrasando la adjudicación de los concursos de licencias ha provocado que el cese definitivo de las emisiones analógicas locales se vaya a producir en el momento en que lo hagan el resto de televisiones, cuya fecha límite es el 3 de abril de 2010). Posteriormente, en fechas próximas al cese definitivo de las emisiones analógicas la Corporación TVE sí ejercerá un papel motor de la digitalización en España.

#### **4.1.3. Adjudicación de licencias a nuevos radiodifusores**

A pesar del malestar existente entre los operadores tradicionales, bien fueran públicos o privados, los nuevos concesionarios de televisión digital se van a encontrar en unas circunstancias todavía más complicadas.

En junio de 2000, se convocaba un concurso público para la adjudicación de dos licencias para la explotación en régimen de emisión en abierto del servicio público de la Televisión Digital Terrenal, en virtud de lo expuesto en la Ley 66/1997, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social (sobre la necesidad de la necesidad de disponer del correspondiente título habilitante para la explotación del servicio de TDT y su concesión en función de la disponibilidad del espectro

---

<sup>73</sup> “Consideran que una sexta plantearía problemas”, 22 de marzo de 2005, disponible en <[http://www.elmundo.es/el\\_mundo/2005/03/22/comunicacion/1111517034.html](http://www.elmundo.es/el_mundo/2005/03/22/comunicacion/1111517034.html)>

<sup>74</sup> “Adelanto del 'apagón analógico' a 2010”, 13 de enero de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/01/12/comunicacion/1105532025.html>>

radioeléctrico) y en el Plan Técnico Nacional de la TDT, aprobado por el Real Decreto 2169/1998 de 9 de octubre.

A pesar de los intentos gubernamentales para que los aspirantes a éstas se unieran en torno a dos consorcios, finalmente fueron cinco los grupos que compitieron: SG Net TV, Veo Televisión S.A., Horizonte Digital, Cope y Telecomunicaciones Comver.

**Gráfico 67:** Consorcios presentados al concurso público para la adjudicación de licencia de televisión digital nacional.

Consorcio	Integrantes
<b>Horizonte Digital</b>	Grupo Godó (30%) Agostini Holding (16%) Skandia (15%) Corporación Accionarial Lara (11%) Onda Rambla (5%) Prensa Ibérica (5%) Media Park (2,9%)
<b>Veo Televisión</b>	Unedisa Telecomunicaciones (25,5) Boj Media (Recoletos) (25,5%) Iberdrola (20%) Torreal e inversiones Ibersuizas (15%)
<b>Sociedad Gestora de Televisión Net TV</b>	E-Media (Prensa Española) (25%) Pantalla digital (Globomedia, Telson y Cartel) (24%) Viaplus (Altadis) (18%) Europroducciones (9%) Radio Intereconomía (8%) SIC Portugal (7%) TF1 (7%) Dinamia y Telemática (2%)
<b>COPE</b>	Conferencia Episcopal y Caja Sur
<b>Telecomunicaciones Comver</b>	Skandinavia Broadcasting Systems (49%) Pryconsa (40%) Martin Peña & Duhill (11%)

Fuente: Suárez Candel (2009:413).

Las licencias se adjudicaron el 24 de noviembre de 2000 (momento en el que también se formalizaron los contratos de renovación de las concesiones de televisión privada a los operadores tradicionales) a Veo Televisión Sociedad Anónima (Veo Televisión S.A.) y a Sociedad Gestora de Televisión Net TV Sociedad Anónima (SG Net TV), asignándole a cada uno un cuarto de múltiplex del canal 66, que compartirían con Quiero Televisión, situación condicionada a iniciar sus emisiones antes de junio de 2002<sup>75</sup>. Dicha adjudicación no estuvo exenta de polémica ya que fue interpretada como una maniobra del gobierno del Partido Popular para favorecer a grupos de comunicación y medios afines que no estaban presentes en el escenario televisivo español. Por su

<sup>75</sup> Resolución de 13 de diciembre de 2000, de la SETSI, por la que se hace público el acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000, por el que se resuelve el concurso público convocado para la adjudicación de dos concesiones para la explotación en régimen de emisión en abierto del servicio público de la televisión digital terrenal. BOE, núm. 8, 9 enero 2001. pp. 1114-1115.

parte, el ejecutivo justificaba su elección con el objetivo de incrementar el pluralismo (SUÁREZ CANDEL, 2009:413). Para evitar cuestionar decisiones gubernamentales como esta, Bustamante (2008a:17) planteaba que el proceso de atribución de licencias y el seguimiento de la implantación de la Televisión Digital Terrestre fuese llevado a cabo por “una autoridad audiovisual independiente del gobierno con criterios transparentes y compromisos verificables por parte de los nuevos operadores”. Aunque la creación de un Consejo Superior del Audiovisual a nivel nacional es una petición reiterada, habrá que esperar a su creación hasta la aprobación de la Ley General de la Comunicación Audiovisual.

Al igual que los radiodifusores privados analógicos, la situación de incertidumbre que envolvía a la Televisión Digital Terrestre provocó que estos dos nuevos operadores igualmente demoraran los inicios de sus emisiones a la fecha límite marcada por la legislación (12 de junio de 2002, dieciocho días antes del cese de las emisiones de Quiero Televisión).

El fracaso sufrido por la plataforma de pago Quiero Televisión aumentó las complicaciones de estos nuevos concesionarios digitales, Veo Televisión S.A. y SG Net TV, que se veían en la obligación de emitir para una audiencia prácticamente inexistente y con escasas expectativas de crecimiento, lo que limitaba la posibilidad de atraer la necesaria inversión publicitaria que posibilitase y justificase la adquisición de contenidos de calidad. Por ello, estos dos nuevos canales pidieron la colaboración tanto de la Administración como del resto del sector para poder hacer viable su actividad, solicitando subvenciones, reclamando la prórroga del inicio de sus emisiones, ayudas para la adquisición de descodificadores y más ancho de banda para poder rentabilizar sus inversiones.

A estas cuestiones había que añadirles los problemas de índole técnica, puesto que en las primeras pruebas de TDT realizadas en abril de 2002 por las televisiones analógicas surgieron fuertes deficiencias en la emisión de señal que no garantizaban su calidad mínima como consecuencia de los solapamientos de las frecuencias empleadas<sup>76</sup>, y el precio del transporte de la señal. En España la empresa que realizaba el transporte de la señal de televisión era Retevisión, que hasta abril de 2000 cobraba 20,7 millones de euros al año a cada televisión analógica. En esa fecha se produjo un acuerdo de reducción de precio, con lo que la nueva tarifa quedó fijada en 14,7 millones de euros por año, que suponía una rebaja de seis millones con respecto al precio anterior. La intención de Retevisión era compensar, o mejorar, el presupuesto general mediante los nuevos ingresos derivados de la distribución de señales digitales. Retevisión llegó al acuerdo de cobrar 2,7 millones de euros por cadena para la transmisión digital a la que estaban obligados los concesionarios analógicos. Ese precio se utilizó como referencia a la hora de fijar el de las nuevas cadenas de TDT, a las que se impuso una cuota anual de 3,3 millones de euros. La diferencia estribaba en que mientras las cadenas con emisión analógica podían compensar ese nuevo gasto con la

---

<sup>76</sup> Anteriormente se habían llevado a cabo demostraciones de TDT en las que no se habían observado estas deficiencias. En mayo de 1997, el Ente público Retevisión, realizó la primera demostración de TDT en el Palacio de Congresos de Madrid, gracias a la labor desarrollada por los proyectos VALIDATE y VIDITER, que contribuyeron a la definición y pruebas técnicas de la difusión digital terrenal. En junio de 1998, ya con equipos más avanzados, Retevisión llevó a cabo otra demostración en la que se plasmaba el correcto funcionamiento de la red TDT de frecuencia única, confirmándose la potencialidad de la tecnología DVB-T para difundir la señal en la misma frecuencia desde varios puntos emisores evitando las interferencias (CABALLERO, 2007:301-342).

rebaja en la distribución de la señal analógica, en el caso de las nuevas cadenas de TDT se trataba del precio que tenían que pagar por una transmisión sin receptores. Con el paso del tiempo, en 2002, Veo Televisión, S.A. y Sociedad Gestora Net TV exigieron la reducción de las tarifas, que finalmente la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones exigió, al considerar que el precio era “discriminatorio”, puesto que ofrecía condiciones económicas diferentes frente a competidores en el mismo mercado y que no existían razones objetivas que justificaran el abono de mayores precios por el acceso a la red que estos (URRETAVIZCAYA, 2008:185-186).

Ante todas estas razones, los directivos de los nuevos canales afirmaron que no podrían comenzar a emitir si no se les otorgaba un aplazamiento en el periodo de inicio de las emisiones, lo que concedería tiempo para encontrar un modelo de negocio rentable. Sin embargo, el Gobierno descartó cualquier posibilidad de atrasar tanto el calendario de lanzamiento de los nuevos canales digitales terrestres como el comienzo de las emisiones digitales de los canales analógicos. Entonces, los concesionarios Veo Televisión S.A. y SG Net TV, al considerar imposible ofrecer la programación comprometida, se limitaron a mantener las emisiones mediante la reemisión de canales temáticos especializados y colecciones de vídeos musicales.

Finalmente, tras Consejo de Ministros celebrado el 26 de septiembre de 2003, se modificaron los contratos para la explotación del servicio público de Televisión Digital Terrenal de Veo Televisión S.A. y SG Net TV con el objetivo de flexibilizaron sus compromisos y contribuir al fomento del despliegue de la TDT. El acuerdo, modificaba los siguientes aspectos<sup>77</sup>:

- Libera a las concesionarias del compromiso de estabilidad accionarial.
- El fomento en sus contenidos a la producción nacional y/o comunitaria se pospone hasta el 18 de junio de 2008.
- El compromiso de inversiones por importe de 72 millones de euros, asumido por SG Net TV, deberá cumplirse antes del 18 de junio de 2009.
- Se autoriza la sustitución de los avales para el cumplimiento de los compromisos asumidos voluntariamente por la garantía definitiva que tienen constituida. Estas cantidades son de 12 millones de euros para la garantía definitiva y respecto de los avales de los compromisos asumidos voluntariamente, 29 millones de euros para Veo Televisión S.A. y 19 millones de euros para SG Net TV.
- En el caso concreto de SG Net TV, es liberado de no realizar prácticas restrictivas de la competencia y se amplían los plazos de algunos compromisos asumidos voluntariamente, como: la inversión en descodificadores, el fomento de la interactividad, las aportaciones de capital y la creación de empleo.

Además, en el Plan Técnico de la Televisión Digital Local aprobado mediante el Real Decreto 439/2004 (BOE de 8 de abril de 2004), se libera a los dos operadores de

---

<sup>77</sup> [http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/\\_2003/c2609030.htm#VeoTV](http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/_2003/c2609030.htm#VeoTV)

las obligaciones de extensión de cobertura, limitándose al 25% de la población nacional en lugar de al 80% anteriormente fijado (SUÁREZ CANDEL, 2009:439-440).

#### **4.1.4. Balance del período 1997-2003**

Durante esta etapa surgen numerosas ordenanzas que pretenden dar cumplimiento al Plan Técnico Nacional de la TDT, aprobado en el Real Decreto 2169/1998 de 9 de octubre.

El papel de la Administración se basa en legislar para adecuarse a las decisiones europeas de realizar la transición de la televisión al sistema digital pero no define objetivos y estrategias claras, no adquiere un papel activo en el proceso de implantación de esta nueva tecnología, no facilita una actuación coordinada de los diversos actores ni realiza esfuerzos de comunicación hacia la población. Tampoco los operadores toman un papel activo en esta transición porque no encuentran motivaciones para cambiar su modelo de negocio y permitir una apertura del mercado.

De forma que, entre el año 2000 y 2003 el único operador que creyó y apostó por la TDT fue Quiero Televisión. Es quien que más necesita la implantación de esta tecnología para garantizar su viabilidad y para ofrecer un producto innovador y atractivo al espectador. Sin embargo, su modelo de negocio se manifestó inviable y la explotación de la Televisión Digital Terrestre a través de modelos de pago resultó insostenible.

Tras su desaparición se plantea una situación de bloqueo, en la cual resultaron fundamentales las limitaciones tecnológicas del sistema, las dimensiones de los gastos necesarios, los errores de estrategia de las empresas involucradas y la inexistencia de una oferta de contenidos nueva y atractiva para los telespectadores que genere demanda de equipos receptores (todavía bastante caros) o atrajera a la inversión publicitaria.

A finales de 2003, y según informes internacionales, España ofrecía uno de los índices más bajos de penetración de la TDT en toda la Europa occidental: un 0,19% de los hogares con televisor (BUSTAMANTE, 2008a:37). Este atraso en la implantación de la TDT y la situación de indefinición perjudicó de manera directa a los numerosos actores implicados en este proceso:

- A los radiodifusores analógicos y digitales, inmersos en un contexto de inseguridad jurídica que impedía que la tecnología digital llegara a un número significativo de hogares. Estaban siendo obligados a aceptar una tecnología que suponía cambiar su modelo de negocio, abrir mercado y unos costes de adaptación que no veían recompensados.
- A la industria fabricantes, comerciantes y distribuidores. Con la televisión analógica se había llegado prácticamente al techo de evolución de tecnología y el desarrollo de la TDT suponía la reactivación de la industria y su desarrollo a niveles similares que en Europa y Estados Unidos. Por eso desde un principio la industria se mostró más dispuesta al cambio tecnológico que los radiodifusores. Sin embargo, los continuos frenos en el proceso de implantación provocaron la producción de equipamiento poco atractivo para el público (porque la oferta no

interesa) y de fuertes inversiones de fabricación y colocación del producto en el mercado que no son rentables.

- A los operadores de telecomunicaciones, que comienzan a evidenciar su interés por los servicios audiovisuales más allá del transporte de contenidos abriendo su estrategia tanto en redes como en servicios para obtener nuevas fuentes de financiación.
- A los ciudadanos, porque se les dificultaba el acceso a una oferta más plural, más amplia y de mayor calidad, y que cuando adquirían equipos digitales veían frustradas sus expectativas.
- E incluso al desarrollo tecnológico nacional, al coartar el despliegue y el fomento de la industria española de consumo y de las tecnologías de la información, que perdía grandes oportunidades ante la evolución de la industria europea, quedando en una posición de desventaja competitiva.

Sin embargo, en 2003 desde el Ministerio de Ciencia y Tecnología, reactiva su interés por la transición a la Televisión Digital Terrestre, al propiciarse múltiples encuentros con agentes del sector con el objetivo de buscar soluciones a la situación de estancamiento de la TDT (CABALLERO, 2007:211). En este sentido, se publicó el “Plan Estratégico de Transición de la Televisión Analógica a la Digital” (SETSI, 2003), como consecuencia de una obligación a Estados miembros de publicar sus intenciones en relación con una posible conversión digital, a través de una “hoja de ruta” y una evaluación de las condiciones de mercado, que permitirían la recuperación y organización de las frecuencias. A través de este Plan, se admitían las dificultades por las que había pasado el proceso de transición tecnológica en nuestro país. No obstante se recordaban algunas de las acciones realizadas para su impulso:

- Acuerdo de Intenciones sobre MHP (2002), en el que los operadores digitales nacionales y los principales fabricantes de equipos (agrupados en ANIEL) se comprometían a promover la disponibilidad de equipos y aplicaciones interactivas y multimedia para la TDT, basados en MHP.
- Creación del Foro de la Televisión Digital (2002), que abordaría todos los aspectos relacionados con la Televisión Digital, como: la información, el establecimiento de códigos de señalización de los equipos descodificadores, la creación de un proyecto piloto de e-Administración, acordar principios para la medición de audiencias de la TDT y analizar las capacidades técnicas de difusión de la misma.

Debido a las limitaciones detectadas en el proceso desplegado hasta el momento, el Plan establecía una “Propuesta de acuerdo para el impulso de la TDT” entre todos los agentes involucrados. Se establecieron algunos objetivos y propuestas de intervención, que abordaban aspectos técnicos, compromisos en la emisión de contenidos y de prestación de servicios de T-Administración, confección de un plan de cese de emisiones analógicas, la posibilidad de la realización de un proyecto piloto de apagado analógico, elaboración de campañas informativas, etc. Sin embargo, dicho Plan no se llevó a cabo, fundamentalmente por la proximidad de las elecciones generales (celebradas el 14 de marzo de 2004) y el cambio de gobierno de marzo de 2004 que



“paralizan el lanzamiento de la Televisión Digital Terrestre, ya acordado entre la Administración y el sector, provocando la pérdida de más de 200 millones de pesetas a la industria de los fabricantes que habían cumplido con los requisitos de producción de un equipamiento que se quedó en los almacenes”, según Jesús Casado<sup>78</sup>, vicepresidente de ASIMELEC.

No obstante, los planteamientos y propuestas de este Plan Estratégico y otros documentos elaborados entre 2003 y principios de 2004 servirían para inspirar próximas regulaciones.

#### **4.2. Del estancamiento al impulso (2004-2005)**

En el año 2004 la situación la inmóvil y de estancamiento que sufre de implantación de la Televisión Digital Terrestre es preocupante. Víctor Pellicer, delegado regional de Retevisión, manifestaba que, aunque las bases jurídicas y técnicas para el desarrollo de la TDT en España estaban establecidas, “tenemos la sensación de que se han paralizado las actuaciones e incluso se observan acciones que marcan claramente un retroceso en el desarrollo del proyecto”<sup>79</sup>. Por lo que, con el objetivo de impulsar el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre, durante los años 2004 y 2005 se va a producir un amplio desarrollo normativo. Las principales regulaciones aprobadas son:

- Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Local, a través del Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, posteriormente modificado por el Real Decreto 2268/2004, de 3 de diciembre.
- Ley 10/2005 de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo.
- Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre (BOE de 30 de julio de 2005).
- Real Decreto 945/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre (BOE de 30 de julio de 2005).
- Orden Ministerial ITC 2476/2005, de 29 de julio, por la que se aprueba el Reglamento Técnico y de prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre (BOE de 30 de julio de 2005).
- Real Decreto 946/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba la incorporación de un nuevo canal analógico de televisión en el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada (BOE de 30 de julio de 2005).

---

<sup>78</sup> Según entrevista en profundidad realizada para esta investigación.

<sup>79</sup> “La televisión digital terrenal, el impulso necesario”. *Revista Bit*. Octubre-noviembre 2004, núm. 147, pp. 91-92.

La reactivación de este proceso de digitalización de la televisión hertziana comienza con la publicación del Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Local, a través del Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, posteriormente modificado por el Real Decreto 2268/2004, de 3 de diciembre. A través de este Plan Local se distribuían los canales múltiplex destinados a la televisión de este ámbito geográfico, aunque en algunos casos la puesta en servicio de estos canales requería la previa modificación de los emitidos en analógico. Se establecía como fecha máxima para el inicio de las emisiones con tecnología digital de las entidades concesionarias de licencias autonómicas, de conformidad con la Ley 46/1983, de 26 de diciembre, Reguladora del Tercer Canal de Televisión, el 1 de enero de 2005, fecha pospuesta en numerosas ocasiones<sup>80</sup>.

A nivel nacional, “se hace necesario articular medidas urgentes para favorecer la efectiva transición desde la tecnología analógica a la digital terrestre, ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de acceder a un mayor número de programas y de servicios, con mayor calidad y garantizar la debida pluralidad de la oferta en España”, por lo que se emite la Ley de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo de 14 de junio de 2005, que concretó el Anteproyecto de Ley incluido en el Plan de Impulso aprobado en diciembre de 2004. Esta ley modifica diferentes artículos de la Ley de Televisión Local por Ondas Terrestres (Ley 41/1995, de 22 de diciembre), la Ley General de Telecomunicaciones (Ley 31/1987, de 18 de diciembre, de Ordenación de las Telecomunicaciones y Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones) y la Ley de Televisión Privada (Ley 10/1988, de 3 de mayo), así como de otras disposiciones normativas.

Este Plan de Impulso de la Televisión Digital Terrestre, preveía la modificación del anterior Plan Técnico Nacional de Televisión Digital (aprobado por el Real Decreto 2169/1998 de 9 de octubre) y la asignación, a la mayor brevedad, de las frecuencias que habían quedado libres tras la desaparición de Quiero Televisión, con el objetivo de que sus concesionarios comenzaran a emitir en otoño de 2005.

A través de esta Ley, se suprime el límite en el número de concesiones establecido por la Ley 10/1988, de 3 de mayo, en su artículo 4, de tres concesiones y se permite la presencia accionarial en sociedades concesionarias analógicas y digitales de cobertura estatal durante el periodo de transición a la digital terrestre<sup>81</sup>. Esto fomentará la concesión de nuevas licencias digitales nacionales para las televisiones privadas de cobertura nacional y nuevas licencias (o modificación) analógicas.

El Plan fue un verdadero pistoletazo de salida para la reforma del sector de la TDT español, dando lugar a diferentes normativas y actuaciones. Una de las primeras medidas adoptadas tras su aprobación fue la constitución de la Comisión para el Seguimiento de la Transición a la Televisión Digital Terrestre, cuya reunión constitutiva fue convocada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio el 22 de febrero de 2005.

---

<sup>80</sup> Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Local. BOE, 8 abril 2004, núm. 85. pp. 14694-14716.

<sup>81</sup> Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo. BOE, 15 junio 2005, núm. 142. pp. 20562-20567.

Con el objetivo de ofrecer un marco común y homogéneo al sistema televisivo, fomentar el pluralismo, impulsar las nuevas tecnológicas de la televisión y ordenar las demandas del mercado audiovisual, el Consejo de Ministros de 29 de julio de 2005 aprueba:

- El Real Decreto 944/2005 de 29 de julio, por el que aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre<sup>82</sup>, que deroga totalmente el Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre.
- El Real Decreto 945/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre.
- El Real Decreto 946/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba la incorporación de un nuevo canal analógico de televisión en el Plan Técnico Nacional de la televisión privada, aprobado por el Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre.
- La Orden Ministerial ITC 2476/2005, de 29 de julio, por la que se aprobaba el Reglamento técnico de prestación del servicio de la Televisión Digital Terrestre.

El Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre resultó una pieza clave para el relanzamiento en el ámbito estatal. En él se modificaban y actualizaban cuestiones abordadas en el Plan Técnico anterior pero además, “sus disposiciones otorgaban más protagonismo a los radiodifusores ya operativos, lo que contribuyó a que éstos se implicaran en el proyecto” (SUÁREZ CANDEL, 2009:466). Disponía las bandas de frecuencia de explotación del servicio de Televisión Digital Terrestre y los objetivos y fases de cobertura:

- Se establece que el servicio de Televisión Digital Terrestre se explotará en las siguientes bandas de frecuencias:
  - 470 a 758 MHz (canales 21 a 56), destinadas al establecimiento de redes de televisión digital. Utilizadas por las televisiones locales con licencia en las respectivas demarcaciones.
  - 758 a 830 MHz (canales 57 a 65), empleadas, principalmente, al establecimiento de redes de frecuencia única de ámbito territorial autonómico y provincial. En estos canales se formará un múltiplex digital estatal con posibilidad de efectuar desconexiones territoriales de ámbito autonómico.
  - 830 a 862 MHz (canales 66 a 69), en las que se establecieron las redes de frecuencia única de ámbito estatal. Estos canales radioeléctricos formarán cuatro múltiplex digitales.

---

<sup>82</sup> Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre. BOE, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27006- 27014; y ALCOLEA, 2006:19-33.

- Y se dispone que la cobertura a alcanzar por el servicio de Televisión Digital Terrestre se realizará en las siguientes fases:

- 80 % de la población antes del 31 de diciembre de 2005.
- 90 % de la población antes del 31 de diciembre de 2008.
- 98 % de la población antes del 3 de abril de 2010.

El Real Decreto 944/2005 no se limita a aprobar el nuevo Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, sino que contiene, asimismo, un conjunto de importantes medidas, entre las que destacan:

- Las condiciones para el acceso a canales adicionales por parte de los operadores ya concesionarios. Para poder acceder a un canal digital adicional era necesario que los operadores concesionarios se comprometiesen a iniciar emisiones antes del 30 noviembre 2005, a suministrar información necesaria para la elaboración e implantación de la guía electrónica de programación, a participar financieramente en la constitución y funcionamiento de una entidad dedicada a la promoción de la TDT y a ampliar, al menos en un 1%, la cobertura de población prevista en el Plan Técnico Nacional de la TDT para el múltiplex que el operador obtuviera. Para el acceso a un segundo canal digital adicional, además de las cuestiones anteriores, las sociedades concesionarias debían asumir el compromiso de la emisión de programación novedosa, innovadora y diferenciada respecto a la oferta analógica, descripción de la programación, número de horas de programación original, realizar emisiones en 16:9, ofrecer subtítulos con varios idiomas, opción de elección del idioma original, desarrollar un plan de comunicación para la promoción en horario de máxima audiencia de la TDT (consistente en la emisión, como mínimo, de un anuncio al día durante un mes por trimestre), introducir en el primer año aplicaciones y servicios interactivos y, obviamente, realizar el cese progresivo de emisiones analógicas de acuerdo con el Plan Técnico vigente.

- Se adelanta el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica al 3 de abril de 2010.

- Se establece el escenario de transición de la tecnología analógica a la digital y el escenario tras el cese de las emisiones analógicas. Cada sociedad concesionaria estatal existente a la entrada en vigor de este Real Decreto, tendrá acceso, previa solicitud, a un múltiplex digital con cobertura estatal sin derecho a desconexiones, siempre que se acredite el cumplimiento de las condiciones establecidas y se reservará a la Corporación RTVE, dos múltiplex digitales de cobertura estatal, uno de ellos con capacidad para efectuar desconexiones territoriales. Además, se destinará un múltiplex completo a la televisión digital en movilidad.

El Plan de Impulso a la Televisión Digital Terrestre también trajo consigo la aparición de un nuevo operador de televisión privado con tecnología analógica y digital, ya que “los estudios y las actuaciones de planificación radioeléctrica llevados a cabo por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio posibilitan la planificación de un nuevo

canal analógico de televisión con una cobertura suficiente en el territorio nacional”<sup>83</sup>. Se intentaba así permitir cuanto antes la entrada en el mercado de un nuevo radiodifusor con el objetivo de aumentar la oferta televisiva, reforzar la libertad de elección de los ciudadanos en su acceso a los servicios de televisión, incrementar el pluralismo informativo y consolidar un mercado de televisión más plural y competitivo. La concesión habilitaba a la explotación de dos canales digitales de cobertura estatal y, hasta el cese de las emisiones en analógico, de un canal analógico de cobertura estatal. El concurso se resolvió mediante el Acuerdo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 2005 y se publicó un día antes del relanzamiento oficial de la TDT, adjudicando la concesión licitada a la Sociedad Gestora de Inversiones Audiovisuales, La Sexta, S.A.,<sup>84</sup> que comenzó sus emisiones el 27 de marzo de 2006. A pesar de su polémica adjudicación, GIA La Sexta va a ser un revulsivo clave en el desarrollo de la TDT al buscar modelos de negocio alternativos al tradicional y al impulsar campañas de adaptación de hogares y antenización.

La resolución del concurso a favor de GIA La Sexta no fue del agrado ni de Veo Televisión S.A. ni de SG Net TV, que habían solicitado emitir en analógico en tanto en cuando no se produjera la transición definitiva a la tecnología digital. Habían reclamado que se tuviera en cuenta la preferencia que ambas entendían tener para emitir en analógico basándose en el principio de neutralidad tecnológica, establecido por el comisario Likkanen (ALCOLEA, 2006:43), que señalaba que si un concesionario había sido autorizado para prestar un servicio público de televisión terrestre debía hacerlo al margen de la tecnología utilizada. Sin embargo, sus solicitudes fueron denegadas aunque “a cambio” obtuvieron una moratoria por parte de la Administración que flexibilizaba las obligaciones de emisión. La nueva situación regulatoria rebajaba sus obligaciones de cobertura del 80% al 25% de la población nacional hasta enero de 2007.

Recordemos que el panorama de la televisión nacional en abierto ya se había visto modificado con la decisión del ejecutivo de autorizar a Canal + emitir en abierto durante las 24 horas del día en sus emisiones en analógico y en digital (decisión que dio lugar al nacimiento de Cuatro y de sus canales de televisión digital en abierto). En ese caso fue Sogecable quien solicitó, el 22 de febrero de 2005, la modificación de su contrato concesional suscrito el 3 de octubre de 1989 para la supresión de la limitación de emitir en abierto solamente seis horas diarias.

El nacimiento de nuevos canales analógicos además de generar malestar entre los operadores nacionales existentes suponía un cuestionamiento de los impulsos por consolidar la televisión digital frente a la analógica.

---




<sup>83</sup> Real Decreto 946/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba la incorporación de un nuevo canal analógico de televisión en el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada, aprobado por el Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre. BOE, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27016-27020; y ALCOLEA, 2006:43.

<sup>84</sup> Resolución de 29 de noviembre de 2005, de la SETSI, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 2005, por el que se amplía con canales digitales adicionales el contenido de las concesiones de las sociedades que gestionan el servicio público de televisión terrestre de ámbito estatal y por el que se asignan los canales que forman parte de los múltiples digitales en redes de frecuencia única. BOE, núm. 290, 5 diciembre 2005. pp. 39917-39918; Resolución de 30 de noviembre de 2005, de la SETSI, por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 2005, por el que se resuelve el concurso público para la adjudicación de una concesión para la explotación del servicio público de la televisión en régimen de emisión en abierto, convocado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de julio de 2005. BOE, núm. 301, 17 diciembre 2005, pp. 41390-41391.

En la misma Resolución en la que se hacía pública la concesión de la licencia a la Gestora de Inversiones Audiovisuales, La Sexta, S.A., se corroboraba la ampliación de canales digitales para el resto de los operadores. Así, se ratificó la concesión de un canal digital adicional para la gestión indirecta del servicio público de televisión terrestre de ámbito estatal a las sociedades Veo Televisión, S.A. y Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A. y la ampliación en dos canales digitales adicionales a las sociedades Antena 3 de Televisión, S.A., Gestevisión Telecinco, S.A. y Sogecable, S.A. Los operadores y el Gobierno firmaron, de forma electrónica, la asignación de estos canales adicionales el 13 de diciembre de 2005, en un acto en el aeropuerto de Barajas en Madrid, con el que además se quería celebrar el despegue de la TDT, que comenzó el 30 de noviembre de 2005.

Tras estas modificaciones en las licencias, y las consecuente reubicación de los canales, los múltiplex nacionales quedaron como indica el gráfico que aparece a continuación:

**Gráfico 68:** Distribución de los múltiplex nacionales el 30 de noviembre de 2005.

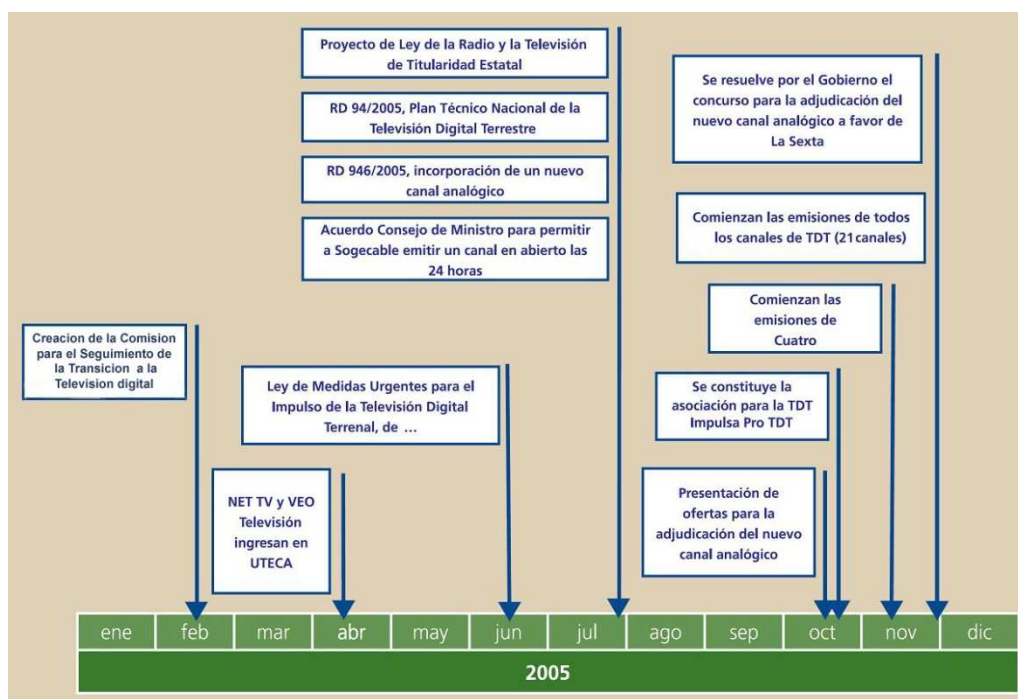
Múltiplex 1 Canal 66				
Múltiplex 2 Canal 67				
Múltiplex 3 Canal 68				
Múltiplex 4 Canal 69				
Múltiplex 5 Autonomico				

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, recordemos que en la misma fecha se publicó la Orden Ministerial ITC 2476/2005, de 29 de julio, por la que se aprobaba el Reglamento Técnico de prestación del servicio de la Televisión Digital Terrestre. El objetivo de su promulgación era indicar cuestiones técnicas que no quedaban desarrolladas en el Reglamento General de prestación del servicio de la Televisión Digital Terrestre. Establece, por tanto, las condiciones técnicas de prestación del servicio y, en particular, las relativas a la explotación del servicio mediante gestión indirecta, como especificaciones técnicas de los transmisores, compromisos de cobertura y calidad del servicio, de limitación del ámbito geográfico de prestación del servicio, etc.

De tal forma que el año 2005 se va a constituir como un año fundamental en el relanzamiento de la Televisión Digital Terrestre, tanto en lo que se refiere al intento de adecuación del marco normativo como a otras labores de impulso y promoción.

**Gráfico 69:** Trabajos realizados en torno a la TDT en el año 2005.



Fuente: *Análisis económico de la televisión en España 2006* (2006:2).

#### 4.3. El camino hacia el cese de emisiones analógicas (2006-2009)

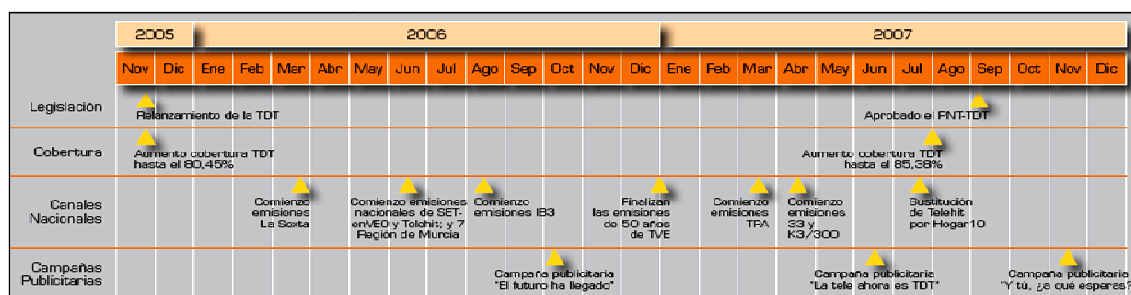
Tras el relanzamiento de la TDT de 2005, los distintos agentes involucrados aumentan sus esfuerzos en la implantación de esta tecnología:

- Las cadenas buscan confeccionar sus parrillas con contenidos atractivos para el espectador. Para ello, por ejemplo, llegan a acuerdos como los de Veo Televisión S.A. con *Sony Entertainment Television* que difundirá sus contenidos a través de uno de los canales de este operador digital, o se modifica la oferta de algunos canales, como el caso de Canal TVE 50 años que pasa a ser sustituido

por Clan TVE o Telehit por Hogar 10 y posteriormente por Gol Televisión, dentro de los canales digitales explotados por GIA La Sexta.

- Comienzan las campañas publicitarias de Impulsa TDT (centradas en verano y navidad).
- Se realizan importantes labores en la antenización de los hogares y en la adaptación de los centros emisores, etc.

**Gráfico 70:** Principales actividades desarrolladas en torno a la TDT (desde noviembre de 2005).



Fuente: IMPULSA TDT, 2008b:151.

Junto a ello, la preocupación por la trayectoria de implantación de la TDT y la necesidad de definir aspectos que necesitan ser concretados, activa de nuevo la capacidad normativa:

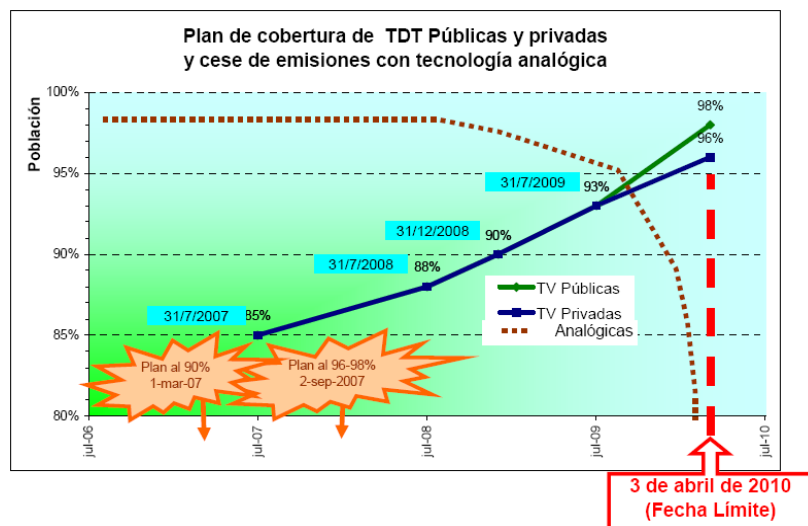
- Se modifica el plan de cobertura, añadiendo fases intermedias para un avance progresivo.
- Se aprueba la Orden ITC/1077/2006, de 6 de abril, por la que se establece el procedimiento a seguir en las instalaciones colectivas de recepción de televisión para adecuarlas a la nueva televisión y se modifican determinados aspectos administrativos y técnicos de las infraestructuras comunes de telecomunicación en el interior de los edificios.
- Se aprueba un nuevo Plan Nacional de Transición a la TDT (PNT-TDT), el 7 de septiembre de 2007, en cumplimiento al mandato del Real Decreto 944/2005, de 29 de julio. Establece el marco básico de actuación para un cese ordenado y coordinado de las emisiones de televisión con tecnología analógica. Se confirma la fecha del cese definitivo de las emisiones en el día 3 de abril de 2010, aunque se llevarán a cabo Proyectos Técnicos de transición para un apagado progresivo, que sólo podrá ejecutarse si la cobertura de la Televisión Digital Terrestre sea similar a la terrestre analógica y el grado de penetración sea suficiente para garantizar una adecuada sustitución tecnológica. Aunque se podrá modificar la fecha del cese de emisiones analógicas de los proyectos y áreas por razones de disponibilidad del dominio público radioeléctrico, de cobertura, de penetración del servicio o de la garantía de continuidad del servicio público de televisión terrestre. En todo caso, la fecha para realizar el cese de las emisiones no podrá ser posterior al 3 de abril de 2010. Al respecto, se integra el Proyecto piloto de



transición de Soria en el Plan Nacional de Transición a la TDT y se acuerda la realización de otros proyectos piloto de transición.

Con todo ello, se confirma el calendario de despliegue progresivo de la cobertura de la TDT del Real Decreto 920/2006.

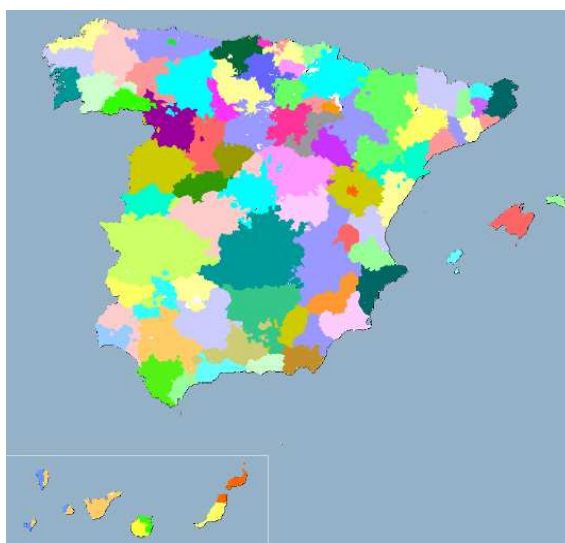
**Gráfico 71:** Calendario de despliegue de la TDT.



Fuente: Plan Nacional de Transición a la TDT (2007:5).

También se definen los Proyectos de Transición (un total de 90, que abarcan 73 Áreas Técnicas) y el calendario de apagado de cada uno de ellos, según criterios técnicos y poblacionales.

**Gráfico 72:** Identificación de los 90 Proyectos de Transición del PNT-TDT.



Fuente: Plan Nacional de Transición a la TDT (2007:17).

A cada Proyecto de Transición se le asigna su propio Plan de Transición, en el que se incluyen todos los pasos necesarios para su materialización, así como la asignación de recursos necesarios para hacer efectiva en su zona de influencia el completo cese de emisiones en analógico. De la misma manera, para cada Área y Proyecto Técnico de Transición se determinó la fecha límite en la que debía llevarse a cabo el cese de las emisiones con tecnología analógica, quedando el calendario dividido en los siguientes grupos.

- Grupo 0: abarca el Proyecto piloto Soria TDT, cuya fecha límite para el cese de las emisiones analógicas se fijó para el 31 de diciembre de 2008. El Plan de Actuación Específico para Soria fue aprobado en mayo de 2005 y contemplaba, la realización de un Proyecto con carácter experimental y demostrativo, que proporcionará información útil sobre el proceso de sustitución tecnológica, los elementos a tener en cuenta para garantizar la transición y otras cuestiones que surjan en su puesta en práctica. El apagado tuvo lugar el 23 de julio de 2008, afectando a 51.026 habitantes, el 54 % de la población de la provincia. Pero este Proyecto se abarcará con mayor profundidad en el apartado donde se abordan las acciones de impulso y promoción de la Televisión Digital Terrestre para el cese de las emisiones analógicas.
- Grupo A: engloba aquellos Proyectos Técnicos con una población inferior a los 500.000 habitantes, que cuentan con un alto porcentaje de cobertura en TDT, teniendo en cuenta el despliegue que se alcanzaría al 90% ,y que necesitan un número reducido de reemisores para alcanzar una cobertura similar a la analógica. En total, 32 Proyectos Técnicos cuya fecha límite para el apagón de las emisiones analógicas se fijó para el 30 de junio de 2009.
- Grupo B: en este grupo se encuentran aquellos Proyectos Técnicos con una población intermedia (entre 500.000 y 700.000 habitantes), lo que supone un total 25 Proyectos Técnicos, que apagarán sus emisiones en analógico antes de que empiece el año 2010.
- Grupo C: comprende aquellos Proyectos Técnicos con población muy elevada (más de 700.000 habitantes) y/o que necesitan de la instalación de un número importante de centros para alcanzar una cobertura similar a la analógica. Son un total 33 Proyectos Técnicos, cuya fecha límite para el apagado de emisiones en analógico está fijada para el 3 de abril de 2010.

**Gráfico 73:** Resumen del calendario de apagado de la televisión analógica.

Grupo	Fecha límite	Habitantes		Habitantes (acumulado)	
<b>0 (Proyectos piloto)</b>	31-12-2008	447.000	1,0%	447.000	1,0%
<b>A (32 Proyectos Técnicos)</b>	30-06-2009	5.181.000	11,6%	5.628.000	12,6%
<b>B (25 Proyectos Técnicos)</b>	31-12-2009	8.847.000	19,8%	14.475.000	32,4%
<b>C (33 Proyectos Técnicos)</b>	03-04-2010	30.230.000	67,6%	44.705.000	100%

Fuente: Plan Nacional de Transición a la TDT e IMPULSA TDT (2008b:45).

Queda patente que el Plan Nacional de Transición a la Televisión Digital Terrestre adquiere grandes dimensiones sociales, al afectar prácticamente al 100% de la población y a la sociedad en su conjunto (operadores de televisión, operadores de redes de transporte y difusión, usuarios, industria, instaladores, etc.). Pero todavía faltan aspectos críticos para el sector que esperan a ser definidos en un corto plazo de tiempo, como el plan de frecuencias definitivas para después del apagón analógico.

#### 4.3.1. Cese de las emisiones analógicas en la Fase I del PNT-TDT (30 de junio de 2009)

Dentro del Plan de apagado progresivo de la televisión analógica, el PNT-TDT establece que en la Fase I serán apagados antes del 30 de junio de 2009 los 32 Proyectos Técnicos abarcados en el Grupo A, es decir los de población inferior a los 500.000 habitantes, que afectan a 5.181.000 personas, es decir, un 1,6% de la población.

El incumplimiento en algunas zonas de los requisitos de apagado (cobertura de TDT similar a la analógica y grado de conexión de los ciudadanos suficiente), provocó lo que Eladio Gutiérrez (2009a), presidente de Impulsa TDT, definió como “apagado deslizando”:

- Antes de proceder al apagado, se decidió el retraso de 14 de los 32 proyectos de encendido digital por no cumplirse las condiciones establecidas para ello.
- En primer lugar se apagarían 18 proyectos, que beneficiaron a más de tres millones de habitantes pertenecientes a 13 Comunidades Autónomas y a las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla (Oviedo, Este de La Rioja, Este de Cantabria, Tudela, Utiel, Teruel, Norte de Madrid, Sur de Badajoz, Norte de Murcia, Menorca, las Pitiusas, Lanzarote, Ceuta, Melilla, Cuenca, Mataró, Ripollès y Zaragoza), abarcando a más de 3.000.000 de ciudadanos. El proceso se inició el 27 de junio cuando se produjo el cese de emisiones de la televisión analógica en 14 municipios del Este de Cantabria, el resto se apagaron el día 30 de junio.

**Gráfico 74:** Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 30 de junio o antes.

27 de junio de 2009			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Cantabria	Cantabria	Cantabria Este	Castro-Urdiales, Laredo, Santoña
30 de junio de 2009			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Aragón	Teruel	Teruel	Teruel
Aragón	Zaragoza	La Muela	Zaragoza La Almunia de Doña Gomina, Ejea de los Caballeros, Utebo
Canarias	Las Palmas	Lanzarote	Arrecife, San Bartolomé
Ciudad de Ceuta	Ceuta	Ceuta	Ceuta

Ciudad de Melilla	Melilla	Melilla	Melilla
Extremadura	Badajoz	Frenegal de La Sierra	Frenegal de la Sierra, Jerez de los Cabaleros
Islas Baleares	Baleares	Monte Toro	Maó Ciudadella de Menorca
Islas Baleares	Baleares	San Juan Bautista	Elvissa, Formentera, Santa Eulalia del Río
La Rioja	La Rioja	Monte Yerga	Alfaro, Arnedo, Arnedillo
Murcia	Murcia	Ricote	Abarán, Caravaca de la Cruz, Cieza, Yecia
Navarra	Navarra	Tudela	Tudela
C. Valenciana	Valencia	Utiel	Utiel, Requena
Asturias	Asturias	Oviedo	Oviedo

Fuente: www.sateliteinfos.com

- De esos 18 proyectos, por razones estrictamente técnicas, en las zonas de Cuenca, Madrid Norte, Mataró, el Ripoll y Zaragoza no se pudo apagar en la fecha marcada, por lo que se tuvo que realizar un cese de emisiones analógicas progresivo durante los siguientes días, concluyendo antes del 15 de julio.

**Gráfico 75:** Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 15 de julio.

<b>Antes del 15 de julio de 2009</b>			
<b>CC.AA.</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>PT</b>	<b>PRINCIPALES POBLACIONES</b>
Castilla La Mancha	Cuenca	Cuenca	Cuenca, Huete
Cataluña	Barcelona	Mataró	Mataró, Granollers, Arenys de Mar, Premiá de Mar, San Celoni
Cataluña	Girona	Ripol	Olot, Ripoll
Madrid	Madrid	Madrid Norte	Cercedilla, Guadalix de la Sierra, Guadarrama, Miraflores de la Sierra

Fuente: www.sateliteinfos.com

- El 22 de julio cuatro zonas más, de las comunidades autónomas de Andalucía y Canarias, abordaron también el proceso de apagado, abarcando una población total de 1.300.000 ciudadanos.

**Gráfico 76:** Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 22 de julio.

<b>22 de julio de 2009</b>			
<b>CC.AA.</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>PT</b>	<b>PRINCIPALES POBLACIONES</b>
Andalucía	Córdoba	Santa Eufemia	Hinojosa del Duque, Pozoblanco, Peñarroya-Pueblonuevo
Andalucía	Huelva	Huelva	Huelva, Ayamonte, Isla

			Cristina, Lepe, Moguer, Punta Umbría, Valverde del Camino
Canaria	Las Palmas	La Isleta	Las Palmas de Gran Canaria, Arucas, Telde
Canarias	Las Palmas	Pozo de las Nieves	Mogán, San Bartolomé de Tirajana, Vega de San Mateo

Fuente: [www.sateliteinfos.com](http://www.sateliteinfos.com)

- En octubre se incorporaron nuevas áreas (que correspondían a 9 zonas geográficas de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Castilla y León y País Vasco), que sumaron más de un millón de españoles a la cifra de ciudadanos que dejaban de recibir televisión analógica<sup>85</sup>.

**Gráfico 77:** Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas en octubre.

6 de octubre de 2009			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Castilla y León	Palencia	Villamuriel de Cerrato	Palencia, Dueñas, Venta de Baños
13 de octubre de 2009			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Castilla y León	Zamora	Zamora norte	Puebla de Sanabria
Castilla y León	Soria	Soria este	Ólvega, Ágreda
20 de octubre			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Castilla y León	Zamora	Zamora	Zamora, Benavente Toro
Castilla y León	Segovia	Navacerrada	El Espinar, Segovia, San Ildefonso
30 de octubre			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
País Vasco	Álava	Vitoria	Vitoria-Gasteiz, Llodio, Salvatierra
31 de octubre			
CC.AA.	PROVINCIAS	PT	PRINCIPALES POBLACIONES
Andalucía	Huelva	Almonaster la Real	Cortésana, Cabezas Rubias, Minas de Riotinto, La Palma del Condado
Andalucía	Granada	Baza	Baza, Huéscar, Puebla de

<sup>85</sup> “Industria anuncia las fechas de cese de emisión analógica en otros nueve proyectos del PNT-TDT dentro de la Fase I”, 15 de julio de 2009, disponible en <[http://www.mityc.es/ES-ES/gabineteprensa/NotasPrensa/Paginas/Np\\_nuevasfechasTDT.aspx](http://www.mityc.es/ES-ES/gabineteprensa/NotasPrensa/Paginas/Np_nuevasfechasTDT.aspx)>

			Don Fadrique
Andalucía	Almería	Cuevas de Almanzora	Cuevas de Almanzora,, Mojácar, Vélez Rubio, Vera

Fuente: MITyC e Impulsa TDT.

Tras el apagado digital de los tres últimos proyectos rezagados (Almonaster la Real, Baza y Cuevas de Almanzora), el sábado 31 de octubre de 2009, la Fase I del Plan de apagado progresivo de la televisión analógica se dio oficialmente por concluida. Sin embargo, para completar los 32 proyectos restarían los Proyectos Técnicos de Santiago (Galicia) y Orense Este (Castilla y León), que fueron aplazados a la Fase II, antes del 31 de diciembre de 2009<sup>86</sup>.

A pesar de este “apagado deslizante”, el Gobierno habló en todo momento de normalidad en el cese de las emisiones<sup>87</sup>, aunque Uteca ha mostrado gran preocupación puesto que los retrasos, suponían un doble gasto de transporte y difusión de señales analógicas y digitales con el que no contaban las televisiones en sus planes de negocio<sup>88</sup>.

No obstante, el inicio de estos apagados analógicos parece ser la principal razón del significativo incremento de los indicadores del proceso de transición en España durante los meses de verano de 2008. Aunque los datos existentes reflejan que gran cantidad de hogares se adaptan a última hora, lo que podría ocasionar cuellos de botella cuando el número de habitantes afectados en los procesos de apagado sea mayor y se deba cumplir la última fase del Plan Nacional de Transición:

- En noviembre de 2008, siete meses antes de la fecha límite de apagado de esta Fase I, todavía unos 65.000 edificios ubicados en la Fase I de la implantación de la TDT no tenían adaptadas las antenas colectivas y sólo se habían actualizado un 30% de los edificios de zona<sup>89</sup>.
- A 100 días del cese de emisiones en esta Fase I, faltaban en torno a 50 o 60 mil edificios por adaptar sus antenas colectivas, según nota de prensa de Impulsa TDT, por lo que Andrés Armas, director general de Impulsa TDT manifestaba “si no se inician ya la tareas de antenización correspondientes, muchos edificios no estarán adaptados el 30 de junio”.
- Del 28 al 30 de junio en el teléfono de la TDT del Ministerio se atendieron más de 4.500 llamadas (1.500 el lunes 29 y 3.000 el martes 30), lo que supuso un incremento respectivamente del 285% y del 670% respecto de la media de consultas diarias realizadas en el mes de junio, que se situaba en 390. Entre el 27

---

<sup>86</sup> “La Xunta de Galicia plantea un segundo retraso en el apagón analógico y deja a la espera a 196 concellos”, 22 de agosto 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=6446](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=6446)>

<sup>87</sup> “La normalidad preside los primeros procesos de cese de la televisión analógica”, 1 de julio de 2009, disponible en <[http://www.la-moncloa.es/ServiciosdePrensa/NotasPrensa/MIN/\\_2009/ntpr20090701\\_analogica.htm](http://www.la-moncloa.es/ServiciosdePrensa/NotasPrensa/MIN/_2009/ntpr20090701_analogica.htm)>

<sup>88</sup> “Industria retrasa 14 proyectos del encendido digital y el apagado analógico”, 13 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5347](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5347)>

<sup>89</sup> “La Fase I del apagón analógico todavía tiene 65.000 edificios sin TDT”, 11 Noviembre de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8509.html>>

de junio y el 13 de julio se recibieron un total de 12.000 llamadas<sup>90</sup>, de las que sólo un 13% se referían a problemas de recepción en municipios incluidos en la Fase I (mayoritariamente relacionados con deficiencias en las instalaciones de recepción, orientación de antenas y conexión de equipos), un 14% correspondió a esta misma tipología, pero en municipios pertenecientes a las otras dos fases del proceso, un 54% de ellas correspondieron a solicitudes de información general, un 17% de estuvo relacionada con las actuaciones de apoyo del Ministerio de Industria (plan de apoyo a colectivos con riesgo de exclusión, puntos de información TDT, inserción de avisos de apagado) y el 5% restante correspondió a consultas de carácter complementario (interactividad, programación, legislación, alta definición).

Con el objeto de reducir los inconvenientes que pudieran surgir en el apagado de estos Proyectos Técnicos, se llevaron a cabo varias actuaciones, entre las que cabe destacar:

- Ayudas para la instalación de antenas y descodificadores.
- Acciones para la ampliación de la cobertura, con un presupuesto total de 8,72 millones de euros por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio<sup>91</sup>, a los que se deben sumar los costes recurrentes asumidos por las comunidades autónomas.
- Se proyectó la recepción vía satélite en aquellas zonas de sombra en las que la ampliación de cobertura no fue efectiva.
- Se pusieron en marcha planes de comunicación y proximidad destinados a los ciudadanos: campañas de información a la población afectada (cuñas radiofónicas, inserciones en prensa, cartelería sobre mobiliario urbano, etc.), jornadas informativas con los alcaldes y responsables de los municipios objeto del apagado, rotulación en emisiones analógicas, puntos informativos fijos y móviles, etc.

**Gráfico 78:** Ejemplo de puntos informativos fijos y móviles (Fase I).



Fuente: Oficina Nacional de la Transición a la TDT.

---

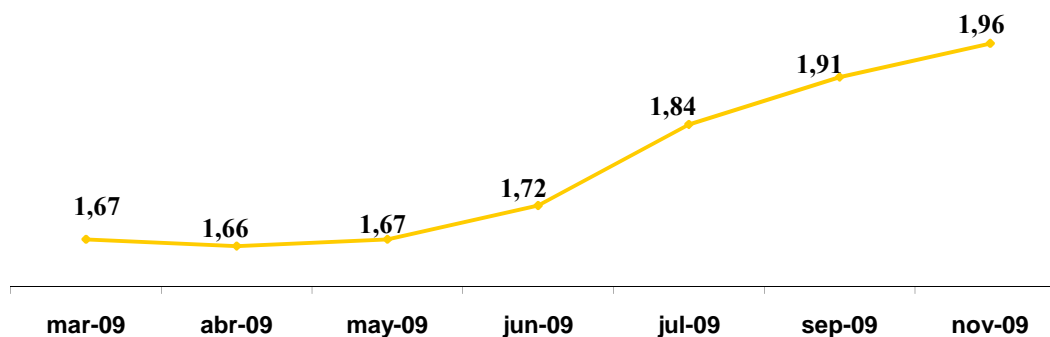
<sup>90</sup> “Industria anuncia las fechas de cese de emisión analógica en otros nueve proyectos del Plan Nacional de Transición a la TDT dentro de la Fase I”, 15 de julio de 2009, disponible en <[http://www.mityc.es/ES-ES/gabine\\_teprensa/NotasPrensa/Paginas/NpnuevasfechasTDT.aspx](http://www.mityc.es/ES-ES/gabine_teprensa/NotasPrensa/Paginas/NpnuevasfechasTDT.aspx)>

<sup>91</sup> “Industria destinará 8,7 millones a aumentar la cobertura de la TDT en la 1ª fase del apagón analógico”, 29 julio de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4705](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4705)>

- El Ministerio de Industria puso en marcha un Plan de Apoyo a los Colectivos con Riesgo de Exclusión, que consistía en la cesión de descodificadores a personas con más de 65 años con dependencia reconocida de grado II o III, población con una discapacidad auditiva o visual total igual o superior al 33% y los mayores de 80 años que vivan solos o acompañados de otra persona que supera también esta misma edad. Este Plan había cedido, a mediados de julio de 2008, cerca de 2.500 equipos a miembros de los colectivos identificados residentes en las zonas incluidas en esta primera Fase.
- El Ministerio de Industria Turismo y Comercio y el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Telecomunicaciones de Cataluña pusieron en marcha en Segovia y Mataró el Programa Voluntario TDT, que ayuda a los colectivos en riesgo de exclusión (jubilados, personas con grado de dependencia, discapacitados y mayores de 65 años que viven solos) a adaptarse a la TDT (sobre todo instalando los receptores en los hogares y formando a los beneficiarios sobre su funcionamiento).

Todas estas actuaciones permitieron la rápida evolución de los ámbitos de implantación de la TDT, tanto en las fechas próximas a los apagados como en fechas posteriores. En este sentido, se puede observar un crecimiento potencial de la evolución del equipamiento TDT en esta Fase I de apagado entre mayo de 2009 y noviembre de 2009, momento en el que, según datos del Ministerio de Industria Turismo y comercio, el número de equipos TDT (integrados y externos ) por hogar se situaban en 1,96.

**Gráfico 79:** Evolución del equipamiento TDT (Fase I).



Fuente: MITyC.

#### **4.3.2. Cese de las emisiones analógicas en la Fase II del PNT-TDT (31 de diciembre de 2009)**

El PNT-TDT establece que en la Fase II del cese de las emisiones analógicas en nuestro país se ven afectados 25 Proyectos Técnicos que apagarán sus emisiones analógicas antes del 31 de diciembre de 2009, sobre de 8.847.000 de personas, un 19,8% del total, lo que haría que 14.475.000 de españoles, el 32,4% de la población, ya sólo pudieran ver televisión hertziana digital. Los Proyectos Técnicos que abarca suponen, son:



CC.AA.	PT	MUNICIPIOS	POBLACIÓN
<b>Andalucía</b>	Pechina	54	478.102
	San Roque	26	329.717
	Sierra Lujar	52	198.234
<b>Castilla y León</b>	Redondal	65	161.573
	Soria	99	81.447
	Valladolid y Ávila Norte	229	527.784
<b>Castilla La Mancha</b>	Guadalajara	294	173.996
	Valle del Tiétar	184	453.679
<b>Cataluña</b>	Alpicat	163	377.478
	Collsuspina	49	154.011
	Gerona	177	641.030
	Manresa	49	104.812
	La Musara	109	590.919
	San Pera Ribes	63	341.394
	Tortosa	116	220.712
	Desierto	115	655.179
	Mondúber	133	545.504
<b>C. Valenciana</b>	Cáceres Norte	92	144.671
	Ares	51	729.150
<b>Galicia</b>	Meda	86	345.867
	Alfabia	53	846.210
<b>Islas Baleares</b>	Fuerteventura	5	79.575
	La Palma	16	91.239
	Monreal	283	555.975
<b>País Vasco</b>	Monte Oiz	90	408.233
<b>TOTAL</b>		<b>2.635</b>	<b>9.236.491</b>

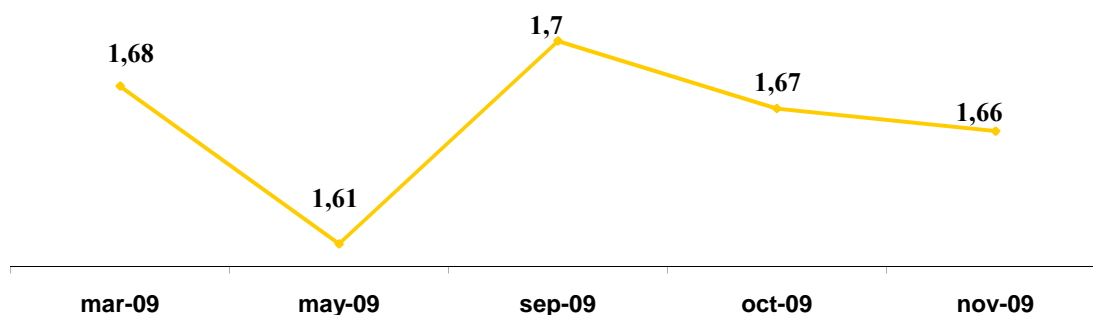
Fuente: Impulsa TDT.

Desde los primeros días de diciembre de 2009 se iniciaron algunos de estos ceses definitivos de emisiones analógicas, e incluso se produjo la anticipación de algunas poblaciones incluidas en la Fase III, como es el caso de Cantabria, que desde el 4 de diciembre de 2009 es exclusivamente digital.

Según fuentes de la SETSI, 15 de estos 25 Proyectos Técnicos contaban en septiembre de 2009 con un nivel de penetración en los hogares superior al 80% y, de los restantes, 8 Proyectos Técnicos superaban el 75% de hogares con conexión a la Televisión Digital Terrestre. Por otro lado, en diciembre de 2009, el grado de conocimiento genérico de esta tecnología que manifestaban las poblaciones afectadas por la Fase II del PNT-TDT se situaba en el 98,9%. En cuanto al número de equipos descodificadores por hogar, los datos del Ministerio de Industria Turismo y Comercio,

reflejan un repunte en el mes de septiembre de 2009 y una tendencia a la baja desde ese momento, situándose la media en 1,66 equipos (noviembre de 2009).

**Gráfico 80:** Evolución del equipamiento TDT en Fase II.



Fuente: MITyC.

En cualquier caso, al igual que se realizó en los municipios incluidos en la Fase I, en todas las zonas afectadas por la Fase II de Plan Nacional de Transición se han programado acciones de proximidad al ciudadano así como la inserción de rótulos informativos sobre el cese de emisiones analógicas y aunque la fecha estipulada sea el 31 de diciembre, los ceses de emisiones analógicas se efectuarán respetando las fiestas navideñas y evitando molestias a los españoles.

#### **4.3.3. Cese de las emisiones analógicas en la Fase III del PTN-TDT (3 de abril de 2010)**

La Fase III del cese de las emisiones analógicas es la última para alcanzar el cese definitivo de las emisiones analógicas. Afecta a las poblaciones con mayor densidad y a las que han requerido un mayor esfuerzo en ampliación de cobertura, por lo que actuará sobre 4.172 municipios de 44 provincias, a su vez repartidos por 16 comunidades autónomas, que suponen una población de 30.216.359 personas. En este caso, no se procederá a listar el nombre de estos Proyectos Técnicos, por cuestiones de longitud de la información y por no considerar que dicha información sea relevante, ya que los Proyectos que se apagarán serán los restantes (en todo caso, para ampliar información se puede recurrir a las páginas *web* del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y de Impulsa TDT).

La fase dará comienzo el 10 de marzo de 2009 y prevé, al igual que en las fases anteriores, un apagado progresivo para culminar el 3 de abril de 2010 con el cese definitivo de las emisiones analógicas. En primer lugar, antes del 30 de marzo, se apagarán 17 Proyectos Técnicos que alcanzarán a 11 millones de personas, de ciudades como Valencia, Málaga, Bilbao o Santander. Posteriormente, el 30 de marzo finalizarán 10 Proyectos Técnicos, que supondrán la plena digitalización de 16,4 millones de ciudadanos, pertenecientes a los centros poblacionales más importantes (Madrid, Barcelona, Sevilla, etc.). Finalmente, el 2 de abril, está previsto el apagado de los 6

Proyectos Técnicos restantes que abarcan a 3,8 millones de personas, residentes en localidades como Gijón, León, Salamanca, Vigo o Santa Cruz de Tenerife.

No obstante, el secretario de Estado de Telecomunicaciones, Francisco Ros, declaró en septiembre de 2009, durante las *Jornadas sobre Telecomunicaciones* de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Santander), que el proceso de transición a la TDT “podría culminar antes de la fecha prevista del 3 de abril de 2010”. De hecho, en febrero de 2010, algunos medios se hacían eco de que el ministro de Industria, Miguel Sebastián, habría comunicado a las televisiones su intención de trasladar al 30 de marzo la fecha límite con el objetivo de evitar que coincida con la Semana Santa<sup>92</sup>, y en [www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es) se podía leer que “con el fin de no generar incidencias en las vacaciones de Semana Santa, que este año afectan a la semana que va del 29 de marzo al 4 de abril, en los primeros meses de 2010 se comunicó el traslado de la fecha definitiva para el cese final de las emisiones analógicas en España al 30 de marzo”.

Al igual que en el caso del apagado de las Fases anteriores, con el objetivo de lograr un apagado exitoso, se plantearon una serie de actuaciones, como:

- Rotulación informativa en las emisiones analógicas desde el 10 de febrero, a través de sobreimpresiones en las imágenes de los canales analógicos informando de la fecha del apagado y un teléfono de información.
- Campaña de apoyo a los Ayuntamientos, mediante jornadas informativas dirigidas a alcaldes y asistentes sociales municipales. Se ha preparado material de cartelería y una extranet que ofrecerá mayor accesibilidad a la información general y la posibilidad de descargarse materiales informativos de TDT así como atender consultas específicas. El objetivo es que los Ayuntamientos sean capaces de proporcionar una ayuda eficaz a los ciudadanos ante el cambio.
- Puntos informativos de contacto directo, encargados de proporcionar un asesoramiento personalizado sobre el funcionamiento, la instalación y las ventajas de la Televisión Digital Terrestre. Se instalarán en municipios de más de 200.000 habitantes y en zonas rurales, mercados ambulantes, así como autobuses itinerantes en 126 ciudades de tamaño mediano. En dichos puntos se entregará tanto material promocional de la TDT, como folletos con información sobre la nueva tecnología y los procesos que hay que seguir para la correcta adaptación.
- Acciones de comunicación en puntos con mayor circulación de personas en riesgo de exclusión, como los centros de salud, los ayuntamientos, las oficinas de entidades bancarias o los centros de personas mayores.

---

<sup>92</sup> “El Gobierno adelantará a marzo el apagón analógico”, 30 de enero de 2010, disponible en <<http://www.expansion.com/2010/01/29/empresas/tecnologia/1264801243.html>>

#### **4.3.4. Intensificación de la actividad regulatoria en 2009**

En el año 2009, ante la proximidad del cese definitivo de las emisiones analógicas, se produce la reactivación de la regulación televisiva:

- Se regula la concentración de operadores del sector y la solución de cobertura satelital, a través de la Ley 7/2009, de Medidas urgentes de Telecomunicaciones aprobada como Real Decreto en febrero y convalidada por el Congreso en junio.
- Se modifica el modelo de financiación de la televisión pública nacional, con la publicación de la Ley 8/2009, que el Senado ratifica el 29 de julio.
- Se regula la Televisión Digital Terrestre de acceso condicional para los prestadores de servicio de Televisión Digital Terrestre de ámbito nacional, mediante el Real Decreto-Ley 11/2009, convalidado como Ley el 17 de septiembre.
- Se asignan finalmente los canales en el espectro.
- Comienza el debate de la transposición de las recomendaciones europeas sobre dividendo digital.
- Se aprueba el Anteproyecto de la Ley General de la Comunicación Audiovisual.

##### **4.3.4.1. Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones (2009)**

A principios de 2009 fue aprobado el Real Decreto-Ley 1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones (convalidado como Ley 7/2009, de 3 de julio), en el que se normaliza:

- a) La solución a la ampliación de cobertura TDT a través de la plataforma satelital.
  - b) La liberalización del mercado televisivo.
- a) Con el objetivo de garantizar a todos los ciudadanos la recepción de la señal de TDT, con independencia del lugar de residencia y de la viabilidad económica, se configura la plataforma satelital como la solución más adecuada.

Se asegura así la extensión complementaria (la que se debe realizar en las zonas sin cobertura TDT una vez una vez cumplidos los compromisos de cobertura, el 96% de la población por parte de los operadores privados de ámbito estatal y el 98% por la Corporación de RTVE, así como realizadas las extensiones de cobertura, por las Administraciones públicas) de la cobertura poblacional de los canales de Televisión Digital Terrestre de ámbito estatal mediante sistemas de satélite. Esta obligación, que se estima alcanzará al 1,5% de la población ubicada en zonas dispersas y aisladas del territorio y cuya cobertura mediante emisores terrestres de televisión supone un coste desproporcionado, no modifica ni condiciona las obligaciones de cobertura poblacional establecidas a los operadores del servicio de TDT de ámbito estatal.

En este sentido, se establece que todos los operadores de servicios TDT de ámbito nacional deberán poner sus canales a disposición de los prestadores de, al menos, un mismo distribuidor de servicios por satélite o de un mismo operador de red de satélites, en el plazo de tres meses desde la aprobación de esta norma. Esta modalidad no requiere la suscripción de los usuarios al servicio, ni el alquiler de equipos descodificadores, ni precisa otorgar autorización de televisión por satélite.

b) Se aprueba un conjunto de reglas destinadas a garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas que prestan el servicio de televisión.

Se avanza en la liberalización del sector audiovisual eliminando la imposibilidad de que los concesionarios del servicio público de televisión que posean más de un 5% en distintos prestadores. El único límite se fija en la prohibición de participación significativa en más de una concesión sólo cuando la audiencia media del conjunto de los canales de las concesiones de ámbito estatal considerados supere el 27% de la audiencia total, durante los doce meses consecutivos anteriores a la adquisición. No obstante, también se limitan la concentración de capital y de canales si se supera la cobertura de dos canales múltiplex estatales o uno en el ámbito autonómico y si no se garantiza la presencia de, al menos, tres emisoras diferentes a nivel estatal.

Se considera que esta actuación garantizará la estabilidad de los operadores presentes en el sector, acuciados por la grave crisis financiera en el momento crítico de la transición digital, lo que justifica “la necesidad de adoptar urgentemente estas medidas”.

A raíz de esta nueva legislación se realizaron acercamientos entre todos los operadores nacionales con el objeto de tratar posibles alianzas entre ellas. Las cadenas más activas en la búsqueda de fusiones han sido GIA La Sexta y Sogecable. En un primer momento se apuntaba a una posible alianza de GIA La Sexta con Antena 3 Televisión, pero poco después era Sogecable quien parecía iba a llegar a un acuerdo con la cadena de Mediapro<sup>93</sup>, lo que además zanjaría la “guerra del fútbol” y mantendría una gran sinergia de plantillas y contenidos. El acuerdo entre “las cadenas pares” se llegó a anunciar como “inminente”, aunque la deuda de Prisa (principalmente de Digital +) provocó la ruptura del acuerdo. Meses más tarde, Prisa se acercaba a Mediaset (Gestevisión Telecinco), con quien pactó las condiciones de una posible fusión a finales de octubre de 2009: Mediaset gestionaría los canales de televisión, la publicidad y de la división comercial, pero se mantendrían las marcas y sus *targets* diferenciados; Prisa se encargaría de la televisión de pago; y, por otro lado, Paolo Vasile (consejero delegado de Gestevisión Telecinco) saldría del grupo (posiblemente sustituido por Marco Paoli, al menos en un primer momento). Tras varios conatos de ruptura en las negociaciones, en diciembre de 2009 se comunicaba oficialmente el acuerdo entre ambos grupos. Ese mismo mes de diciembre de 2009, Antena 3 Televisión y GIA La Sexta anunciaban un principio de alianza para unirse.

Los cuatro grandes radiodifusores nacionales van a crear, por tanto, dos conglomerados audiovisuales de gran fortaleza, habrá que ver cómo afecta esto a los

---

<sup>93</sup> “Cuatro y laSexta negocian su fusión”, 6 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5318](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5318)>; “Inminente’ fusión Cuatro-LaSexta”, 7 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5322](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5322)>; “Prisa sube en bolsa ante especulaciones acerca-miento Mediapro”, 7 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5323](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5323)>

otros operadores digitales, Veo Televisión S.A. y SG Net TV, ya de por sí con volúmenes de negocios más reducidos y si se conforman con “jugar en segunda división”<sup>94</sup>.

#### **4.3.4.2. Reforma de la financiación de la televisión pública**

La presencia en los escenarios europeos de televisiones públicas ha generado desde los inicios de la televisión privada fuertes polémicas, fundamentalmente, debidas a su participación en la tarta publicitaria y su incidencia la adquisición de derechos (deportivos o de cualquier otro tipo). En España, y en modificación del planteamiento inicial del Gobierno de ir eliminando paulatinamente la publicidad de la televisión pública estatal, el 31 de agosto se publicó la Ley 8/2009, de Financiación de la Corporación de RTVE, en la que se preveía un nuevo modelo de ingresos basado en que “la Corporación RTVE no podrá emitir publicidad, televenta y, en su caso, programas de acceso condicional”.

Si bien bajo la opinión del Consejo Mundial de Radio y Televisión (UNESCO, 2000), las televisiones públicas pueden tener tres vías de financiación: canon, publicidad y otros, para Manfredi (2008:25) “la publicidad [en las cadenas públicas] sólo puede justificarse en casos determinados” puesto que tienen como objetivo contrarrestar el poder de la publicidad y los conglomerados y no deben dejarse influir por los intereses de la publicidad. En este sentido, los radiodifusores públicos desarrollan una función central en el ecosistema nacional de medios.

Sin embargo, tal y como muestra Manfredi (2008:100-118,149-159), en su estudio sobre la televisión pública en España, RTVE se ha guiado siempre por el modelo comercial. Emitió sus primeras cuñas de publicidad en 1958 y desde entonces esos ingresos han sido fundamentales para el desarrollo de su actividad en el sector audiovisual. Durante el monopolio televisivo, mantuvo unos precios razonables y accesibles para las empresas de anunciantes, lo que le permitió, hasta 1988, autofinanciarse sin más problemas e incluso financiar a RNE, que no recibía ingresos por publicidad. Por esta razón, se suprimió el canon a partir de 1966 (Ley 103/1965 de 21 de diciembre), argumentando que producía “rendimientos no proporcionados a las molestias que causa”, y la subvención estatal, desde 1983 hasta 1993.

Los ingresos publicitarios se convirtieron así en el único recurso, lo que provocó un incremento espectacular de los mismos (entre 1980 y 1989 la inversión publicitaria se multiplicó por ocho y entre 1980 y 1991 aumentó en total un 4.304%), pero cuando a finales de los 80 surgen las televisiones privadas y las públicas de carácter autonómico, se generan problemas en el mercado publicitario que impulsan a las cadenas privadas a solicitar, desde ese momento, la supresión de la publicidad en la cadena pública estatal.

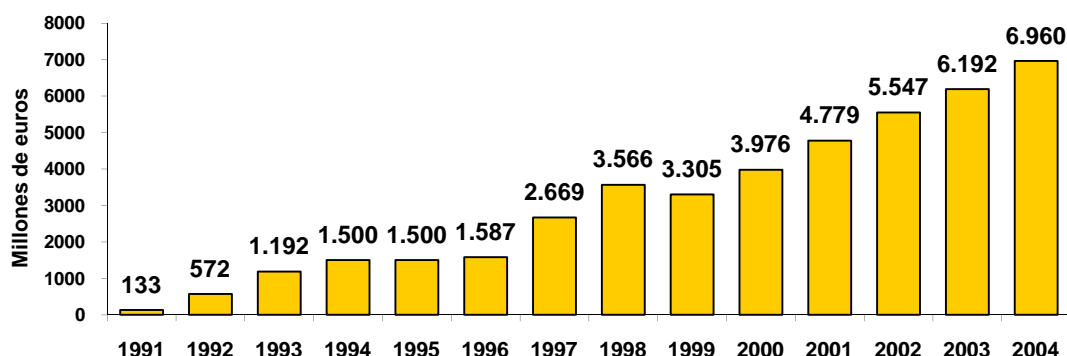
En este escenario competitivo, TVE comienza a obtener resultados negativos. En 1990, los resultados antes de impuestos ya arrojaban un déficit de 120 millones de euros y las decisiones tomadas en torno a la financiación y gestión de los 90 no consiguieron

---

<sup>94</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación, Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión desde 2008, asegura que Veo Televisión “no juega en la misma liga que las grandes cadenas nacionales y que no quiere hacerlo porque sabe que su lugar es la segunda división y puede ser rentable dedicándose a los nichos de mercado que dejen el resto de cadenas”.

sino aumentar los niveles de deuda, aunque, para paliar la crisis financiera, desde 1993, se firman anualmente contratos programa entre el Estado y RTVE.

**Gráfico 81:** Evolución de la deuda de RTVE 1990-2004 (millones de euros).



Fuente: Manfredi (2008).

Durante la primera legislatura popular (1996-2000), se manejó la idea de implantar un canon para la financiación de RTVE (según los datos aportados por el propio Gobierno, un canon similar al establecido en otros países de la Unión Europea reportaría unos ingresos anuales estimados entre 800 millones y 2.000 millones de euros, considerando el canon más alto –Austria– y el más bajo –Irlanda– que se abonan en la unión Europea), pero resultó muy polémica y no salió adelante. Posteriormente, estando ya RTVE en el marco de la SEPI, en el borrador del Plan de Viabilidad presentado a finales de junio de 2001, la imposición del canon volvió a ser rechazado, por considerarse impracticable en el terreno político y actualmente este impuesto continúa siendo indefendible.

En 2004, el gobierno socialista aprueba la creación, mediante Real Decreto 744/2004, de 23 de abril, del Consejo para la Reforma de los medios de comunicación de titularidad del estado, denominado popularmente “Comité de Sabios”. En el informe final elaborado por este Consejo, en materia de financiación se advierte de la necesidad de una estabilidad económica a largo plazo que evite el endeudamiento financiero y la presión publicitaria, al tiempo que estimule la diversificación de los ingresos comerciales. Se apuesta por un modelo mixto, que limite al 50% la cantidad aportada por parte del Estado mediante los contratos programa, al tiempo que asume la deuda pendiente. Expresamente, se limita la publicidad a 9 minutos por hora en TVE 1 y recomienda que La 2 y RNE solo admitan fórmulas de patrocinio. Sin embargo, al no tener carácter vinculante este Informe, dichas medidas no se llevaron a cabo.

Posteriormente, se produce la aprobación de la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la Radio y la Televisión, que deroga la Ley 4/1980, de 10 de enero, por la que se aprueba el Estatuto de la Radio y la Televisión, a través del cual:

- Se crea la Corporación de Radio y Televisión Española, sociedad mercantil estatal con autonomía. Se disuelve el Ente y las sociedades TVE, S.A. y RNE, S.A.

- Se establece que el Presidente-Director General deberá ser elegido por el Parlamento, en lugar de por el Gobierno.
- Se fija un modelo de financiación mixta (Presupuestos Generales del Estado y publicidad), planteando una reducción paulatina de los minutos de publicidad por franja horaria.
- Comienza un plan de reestructuración basado en la reducción de plantilla, con jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, con el objeto de reducir gastos.

En 2008, el Gobierno confirmaba la reducción paulatina de la publicidad en la televisión pública estatal, que en 2009 se fijaría en 10 minutos por hora de publicidad, compensando este decrecimiento de ingresos con una partida en los presupuestos estatales de 555,26 millones, un 11,1% más que el año anterior. No obstante, según el presidente de la Corporación RTVE, Luis Fernández (2007-2009), esto suponía “una reducción del 15,2% de los ingresos publicitarios con respecto a 2008”<sup>95</sup>.

Sin embargo, en verano de 2009, tras grandes presiones de los operadores privados, se publica la Ley 8/2009, de 29 de agosto, de Financiación de la Corporación RTVE, en la que se obliga a la entidad pública a renunciar definitiva e inmediatamente a los ingresos publicitarios. La Corporación RTVE mantendrá como fuente de ingresos las compensaciones por servicio público asignadas en los Presupuestos Generales del Estado y, según esta normativa, “parece lógico que quienes resulten beneficiados por esta decisión sean también quienes soporten, en parte, esa carga económica”, por lo que tanto los operadores de televisión como los de telecomunicaciones, con el objeto de compensar la supresión del régimen de publicidad retribuida y la renuncia a contenidos de pago del operador público estatal, deberán aportar a dicho servicio:

- Un 3% de sus ingresos, los radiodifusores privados en abierto.
- Un 1,5% de sus ingresos, los que exploten televisión de pago.
- El 0,9% de sus ingresos, los operadores de telecomunicaciones.

Para completar el resto de las necesidades presupuestarias de RTVE, se recurre a una parte de los ingresos derivados de la aportación de los operadores anteriores por la utilización del dominio público radioeléctrico.

Además, se crea un fondo de reserva, dotado con los ingresos que superen el coste neto del servicio público, que de no haber sido utilizado en cuatro años servirá para reducir las aportaciones del Estado.

La Ley limita, además, los ingresos a percibir por la Corporación RTVE: durante el bienio 2010-2011 el total de ingresos no deberá superar la cifra de 1.200 millones de euros, en el trienio posterior el crecimiento, en su caso, no será superior al 1% anual y a partir del ejercicio 2014 el aumento, en su caso, se acomodará a la previsión de incremento del índice general de precios al consumo para el año de referencia.

---

<sup>95</sup> “RTVE tendrá 55,26 millones más en 2009 para compensar reducción de publicidad”, 1 de Octubre de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8456.html>>, “De la Vega anuncia que TVE continuará reduciendo la publicidad”, 6 de noviembre de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8502.html>>, “TVE prevé reducción de ingresos por publicidad en 2009 de un 15,2 por ciento”, 7 de octubre de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8468.html>>



Y establece una serie de obligaciones adicionales de servicio público, para cuyo cumplimiento se otorga un crédito extraordinario de 165 millones de euros, sobre todo referidas a “una programación de calidad” consistente en: emisión de contenidos políticos, infantiles y cinematográficos; subtitular el 90% de los programas (en el 2012) y alcanzar progresivamente el 100%; diversificación de la producción externa; limitación del gasto en adquisición de derechos de emisión de los eventos deportivos oficiales de interés general (10% del presupuesto anual); promoción de la cultura y el arte: dedicar un 20% más de inversión a cine europeo, reservar al menos un 60% de la franja de máxima audiencia a contenidos de ficción, cultura y actualidad europeos pero no emitir más de 52 películas de estreno al año en *prime time*; asegurar la máxima cobertura geográfica, social y cultural e impulsar la diversidad cultural y lingüística en su oferta digital, especialmente a través de un canal dedicado a la producción cultural y artística; y propiciar el acceso a los distintos géneros de programación y a los eventos institucionales, sociales, culturales y deportivos, dirigiéndose a todos los segmentos de audiencia, edades y grupos sociales, incluidas las minorías con discapacidades.

Sin embargo, la medida resultó muy polémica (y provocó diferencias internas en el Gobierno) y se produjeron numerosas alternativas y denuncias:

- Los trabajadores de la Corporación RTVE presentaron una propuesta que pasaba por mantener la financiación mixta: el 10% del Presupuesto se obtendría a través de la publicidad, que se reduciría a 30 minutos al día en TVE 1 (3 min/hora entre mediodía y medianoche) y a 10 minutos en La 2 (1 min/hora), manteniendo en horario infantil sólo 1 minuto a la hora<sup>96</sup>.
- Por su parte, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) y el Consejo de Estado, planteaban la conveniencia de que se hubiera optado una progresiva reducción publicitaria, con el fin de evitar distorsiones en el mercado de la publicidad. La CMT mantenía que la transferencia de ingresos a los competidores de RTVE supondrá que “desde el punto de vista teórico, o bien subirían los precios del minuto de publicidad televisiva o bien aumentaría el número de minutos de publicidad”, lo que no permite la legislación vigente<sup>97</sup>.
- Los operadores de telecomunicaciones asociados en Redtel calificaron la carga al 0,9% de sus ingresos de “injusta, desproporcionada, dañina e ilegal” porque que su sector no se verá beneficiado por la eliminación de la publicidad en la televisión pública y la cuantificaron en unos 400 millones de euros al año<sup>98</sup>. Estas empresas temen que el exceso de regulación y el aumento de la carga fiscal lastren un “sector sano” y consideran que estas aportaciones suponen “un canon encubierto”, que acabarán pagando los usuarios<sup>99</sup>. Por ello, comenzarán acciones legales en 2010 una vez que se les solicite realizar el primer pago.

---

<sup>96</sup> “La última solución de los comerciales de TVE para no quedarse en la calle”, 2 de junio de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/02/elconfidente\\_84\\_fuera\\_perjudicados\\_publicidad.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/02/elconfidente_84_fuera_perjudicados_publicidad.html)>

<sup>97</sup> *Ibidem*.

<sup>98</sup> “Redtel advierte de la “ilegalidad” de la tasa para financiar la TVE y estudia posibles acciones judiciales”, 8 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5331](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5331)>

<sup>99</sup> “Malestar de las “telecos” por la nueva tasa para financiar a RTVE”, 6 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5315](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5315)>

- También AETIC (Asociación de Empresas de Tecnología de la Información y Comunicaciones de España) ha criticado esta propuesta. Considera que la aportación del sector de las telecomunicaciones (tasa por espectro radioeléctrico más tasa por supresión de publicidad) igualará a los Presupuestos Generales del Estado como principal financiador de la Corporación RTVE. Calcula que de los 250 millones de la tasa radioeléctrica que recibirá la entidad pública, las telecomunicaciones aportarán 213 millones, lo que en suma supondrá una aportación de 503 millones, un 41% de la financiación total de la Corporación, frente a los 140 millones de las televisiones privadas y los 550 millones que aportaría el Estado<sup>100</sup>.
- Por su parte, Telefónica también manifestó que “recurrirá la norma hasta las últimas consecuencias y retrasará la entrada en vigor de la tasa todo lo que se pueda”. Además, propuso la flexibilización de pagos para las empresas con problemas económicos<sup>101</sup>.
- Uteca, no satisfecha con el cumplimiento de sus peticiones de retirada de publicidad del Ente público nacional, ha solicitado la aplicación de esta normativa a las cadenas públicas de cualquier ámbito<sup>102</sup>. Sin embargo, por un lado, esta competencia no pertenece a la Administración central, y, por otro lado, las televisiones autonómicas no se plantean un modelo que excluya la publicidad de las parrillas ni cambiar su actual sistema de financiación<sup>103</sup>.
- Finalmente, los anunciantes estudian reclamar a RTVE 300 millones por el incumplimiento de contratos en 2009. El sector publicitario estima una caída de las inversiones cercanas al 13% en 2009. Como alternativa, los anunciantes “se ofrecen a buscar fórmulas de consenso que, de forma paulatina, suavicen el efecto negativo de la decisión y contribuyan a crear ámbitos de financiación”. Por ejemplo, plantean patrocinios culturales, sociales, deportivos que son “totalmente coincidentes con la televisión pública”<sup>104</sup>.

Como se puede observar, la mayoría de las críticas no se dirigían hacia la finalidad de la propuesta sino a su aplicación y posibles consecuencias en el mercado publicitario. Se trata de una ley tramitada con cierta prisa y considerada drástica y poco apropiada en la situación de crisis económica. En este sentido, Joseph Manuel Silva, Consejero de la Corporación RTVE, considera que se deberían haber probado antes otras fórmulas graduales de eliminación de la publicidad, como acelerar la reducción progresiva de publicidad en RTVE o eliminar en primer lugar la publicidad de La 2, como propuso el informe del “Comité de Sabios” (Revista *Academia*, núm. 111:59).

---

<sup>100</sup> “AETIC califica de ‘barbaridad’ y ‘sinsentido’ el impuesto contra las telecomunicaciones”, 7 de mayo de 2009, disponible en <<http://www.expansion.com/2009/05/07/empresas/telecomunicaciones/1241693843.html>>

<sup>101</sup> “Telefónica pagará la fiesta de TVE: abonará el 44% del canon impuesto a las ‘telecos’”, 4 de junio de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/04/comunicacion\\_32\\_pagar\\_mitad\\_fiesta\\_financiar.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/04/comunicacion_32_pagar_mitad_fiesta_financiar.html)>; “Televisión y ‘telecos’ podrán aplazar el pago de la tasa para RTVE”, 15 de julio de 2009, disponible en <[http://www.cincoalias.com/articulo/empresas/Televisión-telecos-podran-aplazar-pago-tasa-RTVE/20090715cdscdiemp\\_9/cdsemp/](http://www.cincoalias.com/articulo/empresas/Televisión-telecos-podran-aplazar-pago-tasa-RTVE/20090715cdscdiemp_9/cdsemp/)>

<sup>102</sup> “Uteca pide que se traslade el nuevo modelo de RTVE a las autonómicas”, 2 de julio de 2009, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8629.html>>.

<sup>103</sup> “Las autonómicas no se plantean un modelo de televisión sin publicidad”, 9 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5334](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5334)>

<sup>104</sup> “Los anunciantes estudian denunciar a TVE por incumplimiento de contrato”, 7 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5321](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5321)>

La rapidez de la tramitación quedó patente en el momento en que se tuvo que emitir una disposición transitoria que establecía una moratoria de cuatro meses para que el radiodifusor público pudiera dar salida hasta fin de año a la publicidad contratada. Se acordó, de esta forma, el aplazamiento de la eliminación total de la publicidad de televisión española hasta el día 1 de enero de 2010, si bien la contratación publicitaria cesaba al día siguiente de la aprobación de esta ley. Queda pendiente saber qué pasará con los acuerdos de emisión de contenidos deportivos y cinematográficos que superan los límites establecidos por esta nueva regulación<sup>105</sup>.

Coincidiría, de esta forma, la finalización del año con la supresión de la publicidad en la cadena pública nacional. Con el objetivo de no generar mayor polémica sobre la emisión del último anuncio de su historia y reducir la notoriedad del último *spot* del año, la Corporación reservó sus espacios publicitarios para la autopromoción institucional, dedicada a explicar a los espectadores las características de esta nueva etapa y adelantó la emisión del último bloque de publicidad del 31 de diciembre a las 23:45 horas, gestionado de manera aleatoria<sup>106</sup>.

Se estima que la supresión de publicidad de los medios de la Corporación RTVE provoque cierta saturación publicitaria en las cadenas privadas, la inflación en los precios de los *spots*, la huida de algunos anunciantes a otros soportes, la desaparición de anuncios para *targets* que no interesan a las cadenas privadas, etc. Según el informe publicado en octubre de 2008 por la empresa de análisis *PriceWaterHouseCoopers*, las cadenas privadas y las autonómicas recibirán el 40% de los ingresos del operador público, mientras que la radio, internet o la prensa recibirán entre 20-25% de esa cifra, sin embargo, entre un 15 y 20% de los ingresos publicitarios se perderán<sup>107</sup>. Por otra parte, el estudio sobre la situación del mercado publicitario en televisión sin publicidad en la cadenas públicas nacionales realizado por *GroupM* en junio de 2009, mostraba que de los 529 millones de euros en publicidad que ingresaba la Corporación el resto de las cadenas recibiría entre 100 y 120 millones (menos de lo que mantiene el informe de *PriceWaterHouseCoopers*) y al resto de los medios llegarían entre 120 y 140 millones, mientras entre 100 y 220 millones desaparecerían<sup>108</sup>. Además, la desaparición de publicidad en TVE provocará, según el *II Informe Económico de la Televisión Pública* (Deloitte, 2008:12,14), un aumento del “coste anual neto por hogar” de la Televisión Pública que se situó en 102 euros en 2007 pero que “podría alcanzar los 170 euros, importe similar al canon que pagan países como Reino Unido”.

Al mismo tiempo, hay ciertas dudas “sobre la competitividad de una parrilla limitada en sus contenidos y obligada a una pugna por la audiencia con estímulos y objetivos muy distintos a los del resto de operadores del sector” (SILVA, En Revista *Academia*, núm. 111:59).

---

<sup>105</sup> “RTVE tiene acordados casi 320 millones en eventos deportivos y películas”, 10 de agosto de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/08/10/comunicacion\\_25\\_tiene\\_acordados\\_millones\\_eventos\\_deportivos\\_películas.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/08/10/comunicacion_25_tiene_acordados_millones_eventos_deportivos_películas.html)>

<sup>106</sup> “Así será el último anuncio de la historia en Televisión Española”, 4 de noviembre de 2009, disponible en <<http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=24762>>

<sup>107</sup> “2012: año en el que la TV verá por fin la luz al final del túnel”, 22 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=24667>>

<sup>108</sup> “La publicidad en TV puede tardar 6 años en recuperarse”, 13 de octubre de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=6995](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=6995)>

Sin embargo, TVE 1 finalizó el primer mes sin publicidad (enero de 2010) con su mejor cuota de audiencia desde 2006, un 18,6% de espectadores, lo que le consolida como la cadena más vista por tercer mes consecutivo.

#### **4.3.4.3. Regulación de la TDT de acceso condicional**

Con el objeto de lograr “un proceso de implantación de la TDT exitoso con una motivación suficiente en el consumo y con una mejora en la calidad de los contenidos”, se aprueba el Real Decreto Ley 11/2009, de 13 de agosto, que regula, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre de pago mediante acceso condicional.

Si bien la Televisión Digital Terrestre comenzó en España impulsándose prioritariamente a través de modelos de pago, tras el fracaso de la plataforma Quiero Televisión, se optó por un modelo gratuito, siendo necesario un cierto desarrollo de este modelo para volver a permitir la oferta de pago. No obstante, con anterioridad a la aprobación de la TDT de pago (2009) tuvieron lugar diversos proyectos piloto para valorar su viabilidad, entre los que destaca el realizado en Alcázar de San Juan por la empresa SIDA, en 2007<sup>109</sup>.

La regulación fue aprobada en agosto de 2009 por vía de urgencia, tras la reiterada petición de, prácticamente, todos los radiodifusores nacionales operadores (a excepción de Sogecable y Telecinco<sup>110</sup>) y tras varios conatos anteriores (y desacuerdos entre ministros<sup>111</sup>).

Con esta nueva ordenación legislativa se pretende impulsar de forma decisiva la implantación de la TDT, permitiendo la convivencia de modelos gratuitos y de pago. Así, se hace constar en su formulación que: “tiene una incidencia positiva inmediata en el proceso de tránsito y facilita de manera inmediata la planificación y medición de la audiencia y, por lo tanto, de una de las principales fuentes de ingresos de los concesionarios”, que “la mejora de contenidos y el previsible aumento del consumo de TDT serán catalizadores para la correcta sustitución de la tecnología analógica por la digital”, que “existen determinados contenidos (por ejemplo, los de alta definición) con un coste elevado que no tendrán viabilidad económica si no es mediante la TDT de pago” y que “una rápida puesta en marcha de la TDT de pago posibilitará a la industria española situarse estratégicamente en condiciones de igualdad respecto a otros países europeos que ya están utilizando esta modalidad de emisión en el desarrollo de servicios y equipos para la TDT de pago, tanto para el mercado español como para el

---

<sup>109</sup> “La Industria española lista para la TDT de pago”, 6 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5316](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5316)>

<sup>110</sup> Telecinco estaba de acuerdo con la regulación de los modelos de pago pero pedía su dilación hasta que todos los operadores pudieran “hacer acopio de contenidos” (“¿TDT de pago? Sí, pero sin dar ventaja a nadie”, 2 de julio de 2008, disponible en <[http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-07-2008/abc/TVyRadio/tdt-de-pago-si-pero-sin-dar-ventaja-a-nadie\\_1641975242490.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-07-2008/abc/TVyRadio/tdt-de-pago-si-pero-sin-dar-ventaja-a-nadie_1641975242490.html)>), por lo que una vez aprobada esta regulación solicitó una licencia. Sin embargo, Sogecable se manifestó radicalmente contraria a esta aprobación, presionó para que no se produjera, intentó impedir el éxito de la oferta de pago en TDT lanzando la oferta Canal + Liga antes de que Gol Televisión pudiera emitir a través de la TDT, y, posteriormente, realizó una fuerte campaña en todos sus medios criticando el intervencionismo del Gobierno (“Prisa compara el Gobierno de Zapatero con el de Aznar”, 14 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.abc.es/20090814/nacional-sociedad/gobierno-aprueba-pago-20090814.html>>).

<sup>111</sup> “El Gobierno frenó el viernes la TDT de pago para ‘colarla’ en Semana Santa”, 7 de abril de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/04/07/comunicacion\\_74\\_gobierno\\_freno\\_viernes.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/04/07/comunicacion_74_gobierno_freno_viernes.html)>

internacional”, etc. Además, se señala que “representa una vía alternativa de ingresos para los operadores privados que puede ayudarles a superar la desfavorable coyuntura económica”. Es decir, que puede ayudar a la sostenibilidad de la variada oferta de la TDT sin saturarla y a aumentar la competitividad frente a otras plataformas de pago, e, incluso, puede impulsar el desarrollo de otros servicios como la televisión a la carta, el casi-video bajo demanda, la realización compartida de eventos, etc. El Decreto Ley establece las siguientes cuestiones:

- Aprueba que todos los operadores privados concesionarios de canales de TDT de ámbito estatal que lo estimen conveniente puedan explotar como máximo uno de ellos bajo la modalidad de pago (igualdad entre concesionarios), hasta que la aprobación de la Ley General de la Comunicación Audiovisual (LGCA) permita “la explotación de modelos de pago en, como máximo, un 50% del conjunto del espectro asignado” (Anteproyecto de LGCA, art. 26.3).
- Se aboga por la interoperabilidad de las plataformas de pago, indicando que los descodificadores que se utilicen para TDT de pago deberán basarse en un estándar tecnológico abierto, que permita la recepción de la señal de pago de todos los radiodifusores que utilicen este tipo de emisión.
- Manifiesta que la TDT de pago contribuirá positivamente a lograr el tránsito a la televisión digital en los plazos previstos o incluso antes y a garantizar la sostenibilidad económica y la calidad de los productos televisivos a un precio inferior a los actuales, debido a una mayor competencia entre operadores.

No obstante, las mayores críticas a esta nueva normativa del sector audiovisual residieron en su aprobación a través de Real Decreto. En este sentido, el Consejo de Estado consideró que esta modalidad regulatoria “no tiene fundamento legal suficiente, vulnera la legislación de contratos con la Administración (mantienen que la emisión en abierto era objeto fundamental de las condiciones de las concesiones de los licenciarios de televisión digital), es precipitado, no responde al interés general (considera que el impacto dinamizador sobre la industria rondará los 5.000 millones de euros en los cuatro primeros años y que no es una cuestión de interés general) ni está justificado por causas imprevistas o por nuevas necesidades en el sector audiovisual”<sup>112</sup>. Por otra parte, la Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC) aseguró “que la Televisión Digital Terrestre de pago supondrá un quebranto para los consumidores” puesto que al no haberse aprobado desde el primer momento los usuarios deben hacer un nuevo desembolso en equipamiento si quieren acceder a esta oferta, por lo que solicitaron al Gobierno “medidas compensatorias para los consumidores”<sup>113</sup>.

La agitación provocada por la presurosa aprobación de la TDT de pago y el momento estival en el que produjo, generó cierta confusión en la población sobre la nueva oferta y, principalmente, en torno al equipamiento tanto el que ya había sido adquirido como el que sería necesario para acceder a estos nuevos canales. Respecto al

---

<sup>112</sup> “El organismo consultivo considera que el proyecto vulnera la ley de contratos”, 13 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.elpais.com/articulo/sociedad/decreto/TDT/pago/tiene/fundamento/legal/elpepiso/20090813elpepiso/c5/Tes>>

<sup>113</sup> “La AUC dice que la TDT de pago supondrá un quebranto para los consumidores”, 13 de agosto de 2009, disponible en <<http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/1471557/08/09/Tdt-auc-dice-que-la-tdt-de-pago-supondra-un-quebranto-para-los-consumidores.html>>

equipamiento necesario para acceder a los servicios de TDT de pago, conviene señalar dos aspectos. Por un lado, la urgencia de la aprobación de esta legislación y de su puesta en marcha no respetó el tiempo solicitado por los fabricantes y comerciantes de equipamiento (que mantenían la imposibilidad de tener disponibles los descodificadores de pago antes de seis semanas desde la publicación de la legislación), lo que provocó agravios en los usuarios que habían contratado el servicio de pago pero que no pudieron adquirir el equipamiento necesario para disfrutar de ellas desde su inicio, incidencias que desaparecieron al transcurrir ese periodo indicado. Por otro lado, según Impulsa TDT “se ha generado una injustificada inquietud sobre los receptores de TDT vendidos hasta ahora y su validez”. Si bien los descodificadores más vendidos hasta el momento (sin posibilidad de acceso a servicios adicionales) “continúan descodificando las señales de los canales digitales en abierto, para acceder a esta nueva oferta de pago se deberá acoplar a un televisor con TDT integrado un módulo externo (PCMCIA) o adquirir un descodificador externo preparado, para la introducción de una tarjeta prepago”.



En relación a la interoperabilidad de los equipos receptores que señala el Decreto Ley, se activó uno de los subgrupos de trabajo del Foro Técnico de la TDT (subgrupo 3 del Grupo de trabajo 7), de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI), que publicó su informe de sobre la especificación de receptores de TDT para acceso condicional en junio de 2009, cuyas condiciones cumplen más de 550 modelos de receptores. Además, se ha implantado el sello “TDT *PREMIUM*”, indicativo de que el equipo permite la introducción de tarjetas multiplataforma no vinculadas a ninguna oferta específica de pago, de forma que el usuario podrá darse de alta en las distintas ofertas de forma independiente, y

La creación de este sello ha tomado como referencia países como Italia, donde la implantación de las otras plataformas de pago tiene unos niveles similares a los de España y el acceso condicional a los contenidos *Premium* ha supuesto un impulso para la Televisión Digital Terrestre. La DGTv (asociación para la promoción de la TDT, similar a Impulsa TDT) ha creado dos marcas o sellos, uno blanco para identificar equipos con posibilidad de recibir TDT de pago, y otro azul para identificar los receptores TDT conformes tanto a las especificaciones MHP como a la televisión de pago.

**Gráfico 82:** Marcas creadas en Italia para la tv de pago y para la tv interactiva y de pago.



No obstante, en España de momento sólo se ha ofertado un canal de pago a través de TDT. Se trata del canal Gol Televisión, explotado por el operador Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, que comenzó sus emisiones el día después de la publicación del Decreto Ley (sustituyendo Hogar 10 y con emisiones en abierto hasta el 31 de agosto). Es un canal temático de deporte volcado en el fútbol, emitirá “2.500 programas y 1.400 partidos de 12 ligas, entre ellas las de Inglaterra, Francia, Holanda,

Italia, Escocia, Portugal, Bélgica y Argentina, además de dos informativos diarios”<sup>114</sup> y, al menos, tres partidos de la liga española a la semana (siendo uno de ellos siempre del Real Madrid o del F.C. Barcelona), por menos de 15 euros al mes. Si bien GIA La Sexta ha adquirido durante los últimos años los derechos de emisión de otros eventos deportivos altamente valorados, como baloncesto o Fórmula 1, no contempla estas competiciones en su oferta. El canal está disponible también en salas de cine (en alta definición y sonido *Dolby Surround*, sin comentarios, simulando las condiciones de los estadios), en establecimientos hosteleros (Gol Bar) y a través de plataformas de cable (Euskaltel, Telecable, Grupo R y Ono) y de IPTV (Orange, Jazztel e Imagenio). Su nacimiento, según *GfK Retail and Technology*, impulsó las ventas semanales de tarjetas *Premium*, adaptadores CAM, descodificadores para la TDT de pago, y televisiones planas compatibles con la TDT de pago, que obtuvieron cifras récord. El canal contaba, finales de 2009, con 1.040.043 abonados (de los que el 15% lo estaban en TDT, el 16% a través de plataformas de cable, el 60% a través de IPTV y el 9% restante a través del teléfono móvil)<sup>115</sup>. Al margen de todo ello, se trata de uno de canales tecnológicamente más punteros con flujos de trabajo en alta definición, sonido 5.1, gestión del material en DNxHD, etc.<sup>116</sup>

En cuanto a los contenidos *Premium* cabe preguntarse qué contenidos serán lo suficientemente atractivos como para atraer a los telespectadores al consumo de ofertas de TDT de pago. Se ha considerado siempre que el deporte, el cine, los documentales y los contenidos para adultos eran los contenidos más valorados para la creación de canales de pago, pero las nuevas tecnologías han facilitado su consumo en otros medios, de forma que incluso el cine ha llegado a abandonar el *ranking* de las emisiones más vistas en abierto. En palabras de Miguel Contreras, Consejero Delegado de GIA La Sexta, el deporte “es lo único que te permite garantizarte audiencias”<sup>117</sup> aunque para Fernando Ojeda, consejero delegado de Dahlia TV, plataforma de gestión de servicios de televisión de pago, “el fútbol si bien es un elemento de captación, no lo es desde el punto de vista de la rentabilidad”<sup>118</sup>.

Para aumentar el atractivo de la oferta de cara a la audiencia deberían también estudiarse otros modelos de pago más allá de la suscripción a canales independientes sino también al pago por evento a un precio interesante o el desarrollo de paquetes de canales de pago. Recordemos que aunque la modalidad más habitual en España en la explotación de modelos de pago es la suscripción, pueden desarrollarse otras vías de negocio (ASIMELEC, 2009:98-99):

- Suscripción por acceso a los contenidos: el predominante en nuestro país. Se estructuran paquetes básicos de canales (que agrupan canales generalistas y temáticos) por los que el usuario paga la suscripción mínima junto con paquetes

---

<sup>114</sup> “Comienza sus emisiones el canal de TDT de pago Gol Televisión”. *Revista Noticias de la Comunicación*. Septiembre de 2009, núm. 294, p. 8-9.

<sup>115</sup> “Récord en la venta de tarjetas para la TDT de pago de Gol Televisión”, 28 de octubre de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=7114](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=7114)>; “Gol T alcanza su primer millón de abonados”, *Revista Producción Profesional*. Enero 2010, núm. 113, p. 12.

<sup>116</sup> “Gol Televisión: toda la emoción del fútbol en HD”, 3 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.panoramaaudiovisual.com/2009/10/03/gol-tv-toda-la-emocion-del-futbol-en-hd/>>

<sup>117</sup> “Consejero delegado de laSexta defiende que sin TDT de pago cerrarán canales”, 28 de mayo de 2008, <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8334.html>>

<sup>118</sup> “Fernando Ojeda, consejero delegado de Dahlia TV: ‘el marco regulatorio de la TDT ha sido un camino de espinas’”, 25 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.panoramaaudiovisual.com/2009/10/25/fernando-ojeda-consejero-delegado-de-dahlia-tv-el-marco-regulatorio-de-la-tdt-ha-sido-un-camino-de-espinas/>>

de canales *Premium* por los que el usuario abona una cantidad suplementaria. La creación de plataformas de pago en TDT sólo será posible una vez superado el cese definitivo de las emisiones analógicas y podría estar formada por un máximo de 14 canales (2 canales por operador nacional, el máximo permitido). En otros países, las plataformas de pago están impulsando la implantación de la TDT, como en Suecia donde el operador *Boxer* ha alcanzado ya los 670.000 suscriptores a sus 26 canales de TDT de pago o en Finlandia con Plus TV, que cuenta con más de 170.000 suscriptores a 14 canales de pago a través de TDT.

- Pago por visión: el usuario paga por la visualización de contenidos que se emiten con un horario prefijado, principalmente eventos deportivos y las películas. En Italia, por ejemplo, Mediaset ha aumentado un 2,3% su facturación gracias a la explotación de este modelo en TDT, donde hoy cuenta con más de un millón de tarjetas prepago vendidas (datos de *Upside Consulting*, 2007<sup>119</sup>).

- Video bajo demanda (VoD): el usuario puede acceder al contenido que quiere visualizar sin restricciones horarias. El contenido puede descargarse en el descodificador o ser reproducido en *streaming*. Estos nuevos modelos de negocio de video bajo demanda asociados a la televisión de pago se están afianzando como una alternativa creíble a la tradicional compra o alquiler sobre soporte físico. La principal ventaja frente a los que utilizan internet como medio de acceso es que el usuario accede directamente a ellos desde su televisor, únicamente con el mando a distancia del descodificador o PVR proporcionado por el proveedor del servicio.

En lo que respecta al mercado de televisión de pago en el que entra a competir esta nueva modalidad de TDT, el informe *La Sociedad de la Información en España 2008* (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:77-78) plantea que durante 2008 se produjo “un estancamiento en las modalidades [de pago de] cable y satélite mientras que el modo de televisión IP crece considerablemente con respecto a los datos de un año antes [...]”. A estas modalidades que llevan funcionando varios años en España hay que añadir en 2008 la televisión sobre el dispositivo móvil, que en el primer trimestre de 2008 consigue más de 250.000 abonados. Bajo esta modalidad se ofrece un amplio catálogo de canales de televisión y de vídeos y se contemplan varias opciones de comercialización, como el pago por acceso a un paquete de canales y pago por consumo”. Según el *Informe 2009 de la Industria de contenidos digitales* (ASIMELEC, 2009:11-12), los ingresos por suscripciones a servicios de televisión de pago crecieron en 2008 un 3,3%, hasta los 1.439,2 millones de euros, lo que supone el menor aumento de los últimos cuatro años y el número de abonados de la televisión de pago se incrementó un 5,4% respecto a 2007 superando los 4,19 millones de abonados a la televisión de pago, en los que los abonados a la televisión por satélite representaron en 2008 el 50,6% del total, los del servicio de IPTV el 17,6%, y los del cable el 31,8%. Sin embargo, la Fundación Telefónica (2009), muestra que en 2009 la tendencia es la reducción del número de abonados total a la televisión de pago en unos trescientos mil abonados, situándose en 4.166.394 personas, con cifras inferiores al año 2008 en todos los sistemas exceptuando la televisión IP (2009:34). Es, por lo tanto, de un modelo que continúa creciendo aunque lo hace sobre todo gracias a los nuevos sistemas de IPTV y

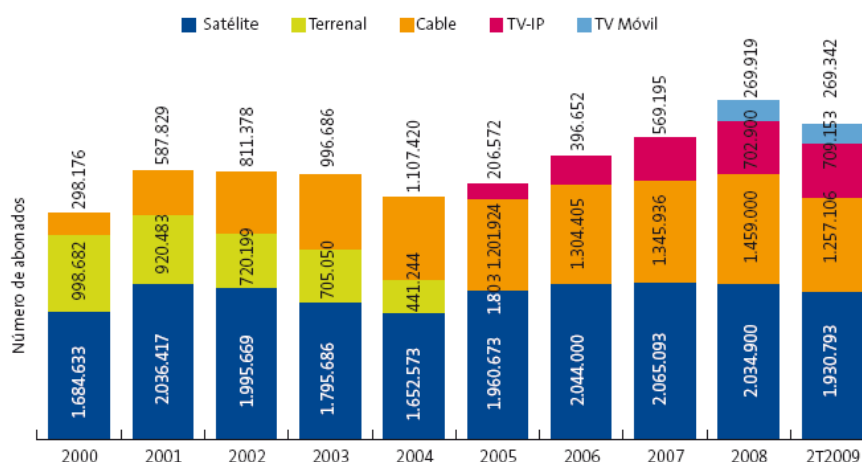
---

<sup>119</sup> “La televisión digital no será gratis total”, 11 de enero de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4321](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4321)>



movilidad, mientras que las plataformas de cable y satélite mantienen niveles estables desde los últimos cuatro años, bien es cierto que la mayor presencia del fútbol en las ofertas en abierto ha sido uno de los causantes de estas contenciones de crecimiento, tanto en abonos, *Pay per view* o VoD.

**Gráfico 83:** Abonados a la televisión de pago en España (2000-2T 2009).



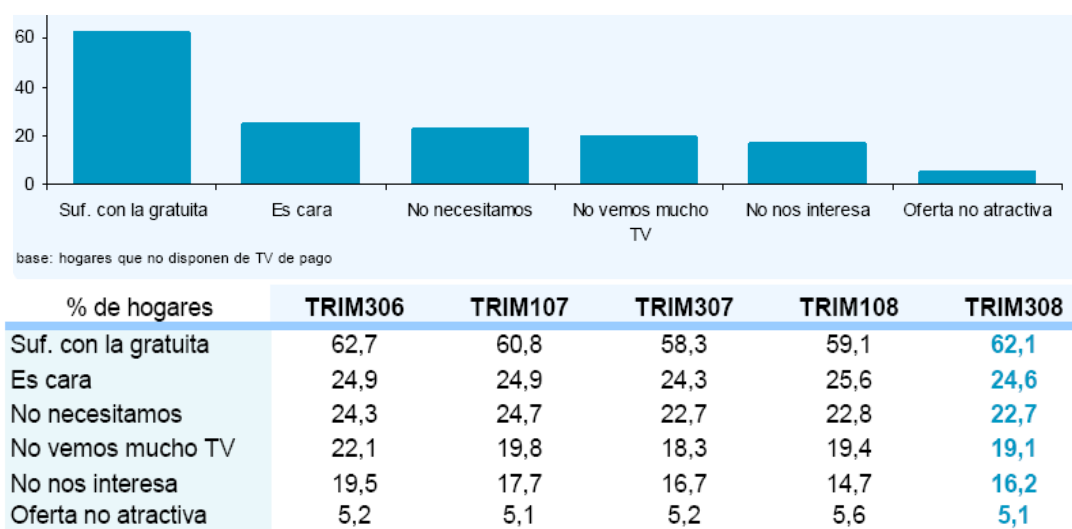
Fuente: Fundación Telefónica (2009:34).

Wyman (2009:21), en las conclusiones del *Libro Blanco de los Contenidos Digitales en España 2008* (ONTSI), recoge que la televisión de pago sólo ha conseguido capturar entre 2002 y 2007 un 25% del crecimiento del sector televisivo debido al despegue de la televisión en abierto. Por ello, plantea una “serie de interrogantes sobre cómo va a evolucionar la demanda, si va a existir canibalización entre operadores de pago (manteniéndose constante el número de abonados totales) o si, por el contrario, va a continuar creciendo el número total de abonados, si va a existir la posibilidad de generar demanda de nuevos contenidos o cómo va a evolucionar la televisión por internet o la televisión por móvil a medio plazo”. A pesar de estos datos, algunos estudios se muestran más optimistas. Es el caso de la consultora *Media Institut* que consideraba, a principios de 2009, que los ingresos por televisión de pago superarían los ingresos por publicidad en el año 2012 (CASADO, 2009) y la empresa de análisis *PriceWaterHouseCoopers*, en su informe publicado en octubre de 2008, estimaba que la televisión de pago facturará 5.124 millones de dólares (3.434 millones de euros) en 2015, lo que supondrá un aumento del 5,5 de media interanual<sup>120</sup>.

En la *Encuesta panel de hogares* (21ª oleada, correspondiente al tercer trimestre de 2008) elaborada por Red.es, entidad pública dependiente de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITyC), se exponen algunos motivos por los que hasta 2008 en los hogares no se disponía de televisión de pago. Entre ellos, destaca con un 62% la declaración de que es suficiente con la oferta de la televisión gratuita.

<sup>120</sup> “2012: año en el que la TV verá por fin la luz al final del túnel”, 22 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=24667>>

**Gráfico 84:** Motivos por los que el hogar no posee televisión de pago.



Fuente: Encuesta Panel de Hogares (3T2008: 26).

#### 4.3.4.4. El dividendo digital

El año 2009 también ha supuesto el cominzo del debate de la transpoción de las recomendaciones europeas sobre dividendo digital.

En el marco del apagado analógico, aparece la posibilidad de liberar espectro de las emisiones analógicas (dividendo digital), en cuyo espacio se ha previsto a nivel europeo la introducción otros servicios de comunicaciones electrónicas además de nuevos servicios de difusión digitales.

Aunque se considera dividendo digital al espectro de la banda de radiodifusión (banda UHF de 470 a 862 MHz) que queda libre una vez que los servicios de televisión que se emiten en analógico pasan a digital, el concepto se emplea habitualmente para definir el espectro que se libera una vez adjudicadas las nuevas licencias digitales de radiodifusión y que, según recomendación europea, se sitúa en la banda de los 790 a 862 MHz (“frecuencias con características de propagación óptimas para una cobertura larga del territorio y una buena cobertura interior”, según Puigrefagut, 2009).

La escasez del espectro radioeléctrico, su mejor gestión con la digitalización de la señal de televisión y la consecuente liberalización de frecuencias analógicas, implica que la cuestión espectral esté cada vez más presente en la legislación nacional y europea. Algunas de las regulaciones y acciones más importantes en este sentido, son:

- Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, en la que se habla del uso eficaz del espectro.
- Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, a través del cual una parte del espectro liberado se otorgó a nuevos canales TDT, se amplió el número de canales nacionales analógicos y se fija la presencia, en abril de 2010, de doce

múltiplex digitales nacionales, once para servicios de televisión prestado por los concesionarios y uno para televisión en movilidad.

- Conferencia Regional de Radiocomunicaciones de 16 de junio de 2006, donde se revisa el Acuerdo de Estocolmo de 1961 (CRR-06-Rev.ST61), sobre armonización de las bandas espectrales de radiodifusión.
- En noviembre de 2007, la Conferencia mundial de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) acuerda aprovechar plenamente las ventajas del dividendo digital en Europa con un planteamiento común del uso del espectro liberado por la conversión al sistema digital [COM (2007) 700 final –no publicada en el Diario Oficial]. La propuesta supone dedicar la parte superior de la banda de radiodifusión (790 a 862 MHz o “banda de los 800”) bien a servicios móviles o bien a servicios de televisión.
- Real Decreto 863/2008, de 23 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, en lo relativo al uso del dominio público radioeléctrico. Incluye la implantación de un mercado secundario del espectro e insta a la creación de un registro público accesible a través de internet, en el que se incluyen los datos de las concesiones administrativas en vigor para el uso privativo del dominio público radioeléctrico.
- Durante 2009 se realizan a nivel europeo numerosas sesiones públicas con entidades interesadas en la gestión del espectro y con los representantes de los estados miembros.
- El 17 de junio de 2009, el Consejo Asesor de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (CATSI) establece los criterios para la asignación de los múltiples digitales después del cese de emisiones analógicas y la reserva del dividendo digital a servicios distintos a la televisión, como los de banda ancha en movilidad, con lo que aumenta la competencia en el mercado de los servicios móviles, incrementa la oferta de nuevos servicios innovadores, mejora la calidad y reduce los precios para las empresas y ciudadanos.
- La Comisión Europea realizó las siguientes propuestas no vinculantes el 28 de octubre de 2009: conviene que los países europeos completen el apagón analógico antes del 1 de enero de 2012 para trabajar conjuntamente en las bandas espectrales del dividendo digital, es necesario armonizar el uso de la sub-banda de 790 a 862 MHz, aunque previsiblemente se recomiende armonizar también otras bandas superiores (como las de los 900 y 1800 MHz), para permitir en ella nuevos servicios que no sean de *Broadcasting* y se establece una cumbre para finales de 2009 en la que se establezca un debate político sobre el dividendo digital y se comiencen a tomar decisiones técnicas.
- Durante 2010 se obtendrá la decisión de la Comisión europea sobre las condiciones técnicas de armonización para el uso de la banda de 790 a 862 MHz.

Según Pearse O'Donohue (2009), miembro de la Comisión Europea de Política del espectro radioeléctrico, la gestión del espectro es competencia de los gobiernos

nacionales, pero la Unión Europea tiene responsabilidad sobre su gestión y por eso ha establecido recomendaciones sobre su uso. Lo que procura este órgano europeo es legislar para que no haya discriminaciones y poder ofrecer un enfoque coordinado entre los distintos países que permita generar unos beneficios sociales y económicos que, a nivel europeo, podría suponer entre 150 y 200 billones de euros. La asunción de estas recomendaciones europeas supone en nuestro país la publicación del Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiples de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica, en el que se establecen dos fases de transición digital basadas en los principios de gradualidad (dos fases), continuidad (se garantiza transición no traumática) y equidad (durante todo el proceso los operadores privados dispondrán de igual capacidad pero distribuida en dos multiplex y desde 2015 todos accederán al múltiplex completo definitivo), con el objetivo de garantizar el uso eficiente del espectro radioeléctrico y reducir en lo posible el impacto sobre los usuarios:

- Una primera tras el apagón analógico de 2010, en la que los operadores digitales nacionales que hayan cumplido con las condiciones establecidas relacionadas con el impulso y desarrollo de la Televisión Digital Terrestre accederán a un múltiplex completo, dos en el caso de la televisión estatal pública. Para ello, se planificarán tres nuevos múltiples digitales de cobertura estatal, basadas en los canales radioeléctricos que conforman el canal analógico de televisión que vienen explotando las sociedades concesionarias Antena 3 de Televisión, Gestevisión Telecinco y Sogecable. El servicio de televisión digital terrestre se explotará en la banda de frecuencias de 470 a 862 MHz (canales radioeléctricos 21 a 69).
- Otra etapa de transición que tendrá lugar hasta el 1 de enero de 2015, momento en el que la banda de 790 a 862 MHz, canales del 61 al 69, debe ser liberada de actividades de radiodifusión. Esto supone que las cadenas de televisión que operen en estas frecuencias deban trasladarse a la parte baja de la banda (frecuencias de 470 a 790 MHz, que corresponde a los canales radioeléctricos 21 a 60). Durante este periodo transitorio los radiodifusores volverán a emitir en *simulcast* hasta que la cobertura y penetración de su señal en los nuevos múltiplex sea igual a la de los que se exploten desde 2010. Para superar esta fase, será necesario “que los operadores de red realicen cambios en las antenas y en las redes de emisión y que los consumidores modifiquen las instalaciones de las antenas comunitarias de recepción fija en función del cambio de frecuencia necesario” (PUIGREFAGUT, 2009).

**Gráfico 85:** Fase 2 de transición digital: migración de emisiones en canal 61-69 a 21-60.



Fuente: Joseph Ventosa (2009).

Ante esta doble transición, debe garantizarse que el abandono de “la banda 800” genere un impacto neutro, tanto técnica como económicamente, para el ciudadano, los concesionarios y los operadores de red. A pesar de ello, los radiodifusores albergan gran inquietud al considerar, como manifiesta Enrique Laucirica, secretario general de la Forta, que “después del tránsito a la TDT que vamos a tener que hacer, nos obligan a una segunda migración, que llevará a muchos hogares a tener que resintonizar sus aparatos y reantenizar sus casas”<sup>121</sup>, lo que, según Uteca, generará en los radiodifusores un coste “brutal” ya que tendrán que tomar medidas para “evitar perder telespectadores” y para hacer una “emisión simultánea durante un tiempo en el espacio radioeléctrico que se abandona y en el nuevo”<sup>122</sup>. Para paliar estas situaciones traumáticas Pearse O’Donohue, miembro de la Comisión Europea de Política del espectro radioeléctrico, considera que se deberían general “bonos del espectro” para incentivar el cambio digital y evitar la generación de ventajas injustas para los interesados en el dividendo digital, pero según Joaquín Osa, director general de Instrucción de la CMT, lo más conveniente sería “tener una visión a largo plazo de la gestión, planificación y control del espectro radioeléctrico para evitar los continuos parches a la regulación y establecer una visión de Estado”. Según Puigrefagut (2009), *Senior Engineer* de la Unión Europea de Radiodifusores (EBU), en el Reino Unido ya se ha decidido que el coste de esta transición será asumido completamente por el Gobierno, en Holanda y Alemania esta cuestión se está debatiendo, mientras que en España “es una incógnita”. Por otro lado, los estudios de viabilidad indican que esta fase puede estar superada en nuestro país antes de la fecha marcada pero eso no significa que tecnológicamente se esté preparado antes para dar otros servicios.

Francisco Ros (2009), Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, justifica la importancia del desarrollo de servicios de en la banda de 790 a 862 MHz tanto porque así se ha decidido internacionalmente como porque contribuirá al crecimiento económico y tecnológico, a la generación de nuevos empleos y al incremento de la productividad, ya que, según la Comisión Europea, en España el valor incremental de la utilización del dividendo supondrá entre 12.000 y 16.000 millones de euros, el equivalente al 1,5% del PIB. Además, como añade el Ministro de Industria, Miguel Sebastián, supondrá avanzar significativamente en la reducción de la brecha digital y permitirá “aumentar la competencia en el mercado de los servicios móviles, incrementar la oferta de nuevos servicios innovadores, mejorar la calidad y reducir los precios para las empresas y ciudadanos”<sup>123</sup>. Acerca del uso potencial que se le puede otorgar a estas frecuencias del dividendo digital son variadas, abarcando, entre otros:

- Más canales de TDT y la posibilidad de emisiones en alta definición.
- Televisión en movilidad.

---

<sup>121</sup> “El ‘dividendo digital’ provoca quebraderos de cabeza”, 16 de junio de 2009, disponible en <<http://www.prnoticias.es/index.php/component/content/article/360/10034494-el-dividendo-digital-provoca-quebraderos-de-cabeza>>

<sup>122</sup> “Los canales de televisión protestan por el próximo dividendo digital”, 15 de junio de 2009, disponible en <<http://www.sateliteinfos.com/actu/tp.asp?tp=17483>>

<sup>123</sup> “Industria reservará frecuencias de TV analógica para servicios móviles”, 2 de junio de 2009, disponible en <<http://www.televisiodigital.es/Herramientas/Novidades/El+Gobierno+regula+el+uso+del+Dividendo+Digital.htm>>

- Servicios de telefonía móvil a través de redes 3G, 4G, Wimax (sistema de comunicaciones digitales inalámbricas, también conocida como IEEE 802.16, que se destina para la telefonía móvil en áreas metropolitanas, con mayor alcance que las redes wifi), etc.
- SAB/SAP (servicios auxiliares de radiodifusión).
- Servicios internet de banda ancha para zonas rurales.
- Protección pública y comunicación frente a desastres. “Actualmente emplea la banda 380 a 430 MHz para servicios de voz pero la tecnología digital les permitirá añadir datos y video” (PUIGREFAGUT, 2009).

#### 4.3.4.5. Ley General de la Comunicación Audiovisual

Desde hace años el sector viene demandando una normativa general de referencia, que “sucesivos gobiernos centrales del Partido Popular y del Partido Socialista Obrero Español han anunciado en sus programas”, necesaria para “poner en orden el caótico panorama audiovisual [‘el ordenamiento jurídico del sector audiovisual español está constituido por cerca de cincuenta normas estatales principales plagadas de lagunas y contradicciones que no han hecho sino incrementarse en el tiempo’], así como para erradicar la arbitrariedad de los poderes públicos y los incumplimientos reiterados de la legislación audiovisual por los operadores públicos y privados” (FRANCÉS, 2009:54,55). “Las demoras sucesivas que hasta la fecha ha tenido la Ley del Audiovisual tienen causas variadas. Una de ellas, la más relevante, es el poder extraordinario que tiene el *lobby* de las grandes televisiones privadas, y en particular algunos de sus miembros, y las presiones no menos relevantes que ejercen el resto de televisiones autonómicas y locales en sus ámbitos territoriales respectivos” (*idem*).

No obstante, en octubre de 2009 el Gobierno aprobó el anteproyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual, que establece un marco jurídico básico para el sector audiovisual e incluye algunas novedades como la creación del Consejo Estatal de Medios Audiovisual, la posibilidad de que los operadores puedan destinar parte de lo que están obligados a invertir en cine a series de televisión y la renovación automática de licencias. El texto ha sufrido modificaciones desde que el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto el 26 de junio de 2009, en cuya exposición de motivos se señalan los objetivos de esta Ley: por un lado, el cumplimiento de la obligación de transposición de la Directiva 2007/65/CE de Servicios de Comunicación Audiovisual del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de diciembre del 2007 y, por otro lado, compendiar la normativa vigente relacionada con el sector audiovisual (la Ley supone la derogación deroga en su totalidad nueve Leyes y parcialmente otras cinco) en una sola normativa a la vez que se actualizan y modifican algunos artículos para crear un marco jurídico básico suficientemente flexible para adaptarse al dinamismo que por definición tienen este sector ante la vertiginosa y continúa evolución tecnológica. De entre todos los aspectos que contiene, cabe destacar:

1. La garantía de los derechos de los ciudadanos a recibir comunicación audiovisual en condiciones de pluralismo cultural y lingüístico, así como a exigir ante las autoridades la adecuación de los contenidos al ordenamiento

constitucional vigente. Se imponen obligaciones a los prestadores de servicios de comunicación audiovisual en relación a los menores (se aumenta su protección) y a las personas con discapacidad (se obliga a subtítular el 75% de los programas y a emitir al menos dos horas semanales de contenido con interpretación con lengua de signos y otras dos con audiodescripción, servicios que se podrán alcanzar gradualmente hasta el 31 de diciembre de 2013 y en el caso de los canales de servicio público deberán alcanzar el 90% de la programación subtitulada y diez horas con lengua de signos y otras tantas con audiodescripción). Se prohíbe la emisión de contenidos audiovisuales calificados como “X” en abierto.

2. Se introducen algunas modificaciones en las aportaciones de los radiodifusores a la financiación de la producción europea de largometrajes, cortometrajes, películas y series para televisión, documentales y productos de animación, donde se mantiene que las cadenas privadas contribuirán con el 5% de los ingresos devengados en el ejercicio anterior conforme a su cuenta de explotación, mientras que al operador público estatal o autonómico se le aumenta la aportación al 6%. Con la redacción final de la norma de octubre de 2009 parece que se desestimará disponer de esa cuota para financiar otros productos audiovisuales como series o *Tv movies* a los operadores de titularidad pública y que a los privados sólo se les permitirá dedicar el 2% a películas y series para televisión y el 3% restante tendrá que ir exclusivamente destinado a financiar películas cinematográficas<sup>124</sup>. Para los radiodifusores destinar el 5% de sus ingresos “es una locura porque es un producto que cada vez interesa menos a las cadenas” (CARLOTTI, 2009). También se establecen obligaciones de reserva de tiempos de emisión a obras europeas.

3. Se incluyen los derechos de los prestadores del servicio de comunicación audiovisual: prestar ese servicio en condiciones de libertad en cuanto a selección de contenidos, línea editorial y emisión de canales. Dentro de estos derecho se les otorga la posibilidad de crear canales dedicados exclusivamente de comunicación comercial y programas o anuncios de autopromoción (aunque este tipo de canales se vienen emitiendo en España desde hace unos años, como La Tienda en Veo, era necesaria su regulación explícita).

4. La regulación de la publicidad, conforme a los criterios establecidos por la Directiva Comunitaria citada, ocupa una parte importante de esta Ley. Se pretende proteger al espectador frente a la emisión de mensajes publicitarios en cuanto a tiempo y contenidos pero también impedir abusos e interpretaciones divergentes por parte de los radiodifusores a la hora de interpretar los preceptos europeos. Se mantiene el límite de 12 minutos de publicidad (mensajes publicitarios y televenta) por hora y se suprime el límite de los 17 minutos, el límite máximo del 20% de publicidad y el que las interrupciones tengan que ser cada 20 minutos, fomenta nuevas formas publicitarias, como la sobreimpresión y el emplazamiento de productos (prohibido sólo en la programación infantil).

---

<sup>124</sup> “El cine español ‘rasca’ más dinero de las televisiones en la Ley Audiovisual”, 21 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/cine-televisiones-rasca-dinero-audiovisual.html>>

5. Se protege el derecho a la información de todos los ciudadanos como cuestión prioritaria y se fijan límites a la exclusividad en función de criterios de interés general, que aseguran la emisión en abierto de acontecimientos relacionados fundamentalmente con eventos deportivos de gran audiencia y valor.

6. El Título III establece el régimen jurídico básico para la prestación del servicio de comunicación audiovisual, diferenciando aquellos que sólo precisan de comunicación previa por estar su segmento liberalizado, de aquellos otros que por utilizar espacio radioeléctrico público a través de ondas hertzianas y tener capacidad limitada necesitan de licencia previa. Con el objeto de reforzar la seguridad, se amplía hasta 15 años el período de concesión de licencia de los radiodifusores, actualmente en 10 y se establece la renovación automática si se cumplen determinados requisitos. Se reconoce la posibilidad de arrendar o ceder licencias en determinadas condiciones y se regula el acceso condicional o de pago, limitándolo a un 50% de los canales concedidos a cada licencia para garantizar una extensa oferta de televisión en abierto. Otra de las novedades de esta ley es el reconocimiento del derecho de acceso a los servicios de comunicación electrónica en condiciones plenas de interactividad, las emisiones en cadena de los servicios de comunicación radiofónicos y los servicios de comunicación audiovisual comunitarios concebidos únicamente sin finalidad comercial.

7. También dedica una sección a los denominados “Nuevos entrantes tecnológicos” o nuevas formas de comunicación audiovisual. Esencialmente televisión en movilidad (para la prestación de este servicio será precisa licencia y adaptación de, al menos, el 10% de los contenidos a sus especificidades), alta definición e interactividad (permitiendo la posibilidad de descodificadores únicos que permitan acceder a los servicios interactivos de todas las ofertas).

8. Pretende garantizar el pluralismo y la libre competencia en el mercado radiofónico y televisivo, reconociendo lo ya aprobado a través del Real Decreto Ley 1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones, sobre el derecho a poseer participaciones significativas en varios prestadores de servicios estatales de comunicación, limitando ese derecho si en el momento de la fusión o compra de acciones se acumula más del 27% de la audiencia. Asimismo, un solo titular no podrá poseer participaciones significativas en prestadores de servicios de comunicación audiovisual que acumulen más de dos múltiplex digitales –ocho canales– y, en todo caso, debe estar siempre garantizada la existencia de un mínimo de tres operadores privados estatales.

9. Un Título completo del Anteproyecto se ocupa de la normativa básica del servicio público de radio, televisión y oferta interactiva.. En concreto, se refiere a los objetivos generales que debe buscar este servicio público como: difundir contenidos que fomenten los valores constitucionales, la formación de opinión pública plural, la diversidad lingüística y cultural y la difusión del conocimiento y las artes, así como la atención a las minorías. Los objetivos deberán concretarse cada nueve años por los Parlamentos u órganos similares a nivel



autonómico y local. Señala la no admisión de ninguna forma de publicidad en la televisión pública de titularidad estatal, sin mencionar si esto afectará también a las autonómicas.

Según Lluís de Carreras, tanto este articulado como la Ley de financiación de la Corporación RTVE “lo que están haciendo es cambiar subrepticamente el concepto de servicio público y limitarlo considerablemente” con “la intencionalidad de convertir TVE en una televisión residual”, ya que “se añaden a las obligaciones adicionales de servicio público condiciones restrictivas a una programación de audiencia” por lo que “la cuestión se reduce a saber qué es lo que ha de entenderse por servicio público, porque si excluimos el entretenimiento, la potencialidad de audiencia de una emisora decae considerablemente” (FRANCÉS, 2009:40,41,45).

10. Asimismo, propone la creación y regulación del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA), lo que supone “el reto de contenido más relevante de la Ley del Audiovisual” (*ibidem*:63). Este Consejo deberá ser un organismo público e independiente de los poderes políticos y económicos con autoridad reguladora y supervisora del sector, en este sentido “el nuevo órgano podrá crearse *ex novo* o considerarse como una unidad de la CMT” (*ibidem*:36). Tendrá poder sancionador y sus miembros serán elegidos por mayoría cualificada de tres quintos del Congreso de los Diputados. Sus funciones principales serán garantizar la transparencia y el pluralismo en el sector y la independencia e imparcialidad de los medios públicos y el cumplimiento de su función de servicio público. Se crea, asimismo, un Comité Consultivo de apoyo que garantice la participación de colectivos y asociaciones ciudadanas.

La creación de un Consejo Audiovisual era una petición reiterada tanto de la sociedad como de la industria y de los expertos, como Bustamante (2008a) o Ignasi Guardans, director del ICAA, que en el *Foro de las Tendencias Televisivas* (Santander, 2009) recordó que “España tiene, con Luxemburgo, el vergonzoso título de ser uno de los dos países de la UE que aún no ha creado una autoridad audiovisual específica”, aunque su creación responde a la obligación de la Directiva europea 2007/65/CE de reforma de la Directiva 89/522/CEE de televisión sin frontera, “de manera que el Gobierno ha perdido la oportunidad de anticipación: la creación de un organismo regulador independiente será la consecuencia de la transposición de una Directiva europea. Una vez más, los cambios legislativos más significativos son consecuencia de la legislación europea” (FRANCÉS, 2009:63). Según Enrique Linde, el articulado de la Directiva europea que se ha mencionado “no crea organismos reguladores independientes, sino que parte de la consideración de que tales organismos existen, aunque ninguna norma comunitaria anterior haya hecho referencias directas o indirectas a los mismos” (*ibidem*:63), por lo que realmente “las posibilidades oscilan entre la creación de un organismo regulador independiente, que asuma la totalidad de las competencias que la Administración General del Estado tiene en la materia audiovisual, y la creación de un organismo regulador independiente al que se atribuyan algunas competencias de la Administración General del Estado en materia audiovisual” (*ibidem*:64).

11. Se dispone un régimen sancionador y otras cuestiones relativas a los servicios de apoyo para las personas con discapacidad, los plazos de reserva para cuestiones como la obra europea o la producción independiente, el Catálogo de Acontecimientos de gran interés para la sociedad, la creación de un único Registro Estatal de prestadores del servicio de comunicación audiovisual, etc.

El 7 de enero de 2010, este proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual fue aprobado en el Congreso de los Diputados, por lo que comenzó su tramitación en el Senado. Para ello, se incorporaron más de 60 enmiendas al borrador, de las 633 propuestas, algunos de los cuales suponen<sup>125</sup>:

- La modificación de las aportaciones de los radiodifusores a la producción europea de largometrajes. Se mantiene la obligación de los operadores públicos a destinar el 6% de los ingresos para la financiación de películas europeas y el 5% a las televisiones privadas, pero se admite destinar este dinero también a *tv movies*, series, documentales y productos de animación y se precisa que las dos primeras deberán llevarse, al menos, el 25% de esta financiación obligatoria de las cadenas públicas y el 40% de las televisiones privadas. Se decreta, también, que los canales que dediquen más de un 70% de su emisión anual a un sólo tipo de contenido (películas, series, documentales o animación) podrán destinar toda la inversión a la que están obligados a esos géneros.
- En el caso de la regulación publicitaria, se amplía a 19 minutos por hora el tiempo publicitario (12 de anuncios, dos de telepromociones y cinco de autopromociones), dos más que en la actualidad.
- Se exige a los radiodifusores que, en el caso de arrendar canales, el primero de ellos incluya contenidos de pago.

Finalmente, el 18 de marzo de 2010 el Pleno del Congreso aprobó la Ley General de la Comunicación Audiovisual, después de ratificar las enmiendas anteriores y sólo introduciendo cambios de carácter técnico, con el voto en contra del principal partido de la oposición, el Partido Popular. La Ley fue publicada en el Boletín Oficial del Estado el 31 de marzo.

#### **4.3.4.6. Emisiones en alta definición**

Al igual que la posibilidad de modelos de pago en televisión digital terrestre puede ayudar a la financiación del sistema televisivo, la alta definición podría ser una buena alternativa para atraer al espectador hacia la televisión digital con unos contenidos de mayor calidad en un entorno “superpoblado” de canales. Y es que, a pesar de que la alta definición no surja a raíz de la TDT y en un principio ni siquiera estaba relacionada directamente con la introducción de esta, ambas, TDT y alta definición, acabarán potenciándose mutuamente, sobre todo cuando tras el apagado analógico definitivo de abril de 2010 los operadores de televisión obtengan mayor espacio del

---

<sup>125</sup> “La ley audiovisual impide la privatización de las 'teles' autonómicas”, 8 de enero de 2010, disponible en <[http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/ley-audiovisual-impide-privatizacion-teles-autonomicas/20100108cdscdiemp\\_5/cdsemp/](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/ley-audiovisual-impide-privatizacion-teles-autonomicas/20100108cdscdiemp_5/cdsemp/)>

espectro radioeléctrico y eso les facilite ofrecer contenidos/canales en alta definición. Sin embargo, y a pesar de que algunos radiodifusores, principalmente GIA La Sexta, han solicitado la obligatoriedad de la alta definición con el objetivo de permitir la viabilidad de todos los canales de TDT, se ha optado porque cada canal pueda decidir su modelo de negocio y esto lleva a algunos expertos, como José Miguel Contreras, a señalar que “como se ha hecho voluntario, tardará mucho tiempo con verse HD en España” (CONTRERAS, 2009).

Larrègola (1998:56) explica que “la alta definición es un modelo de televisión que se explica en una doble vertiente permitida por sus características. Es un sistema televisivo completo que como tal comprende: producción, transmisión y recepción de una señal televisiva. Basada en una tecnología de la imagen electrónica, fruto de la sinergia de industrias y sectores que incluyen el audiovisual pero que se limitan a él, es capaz de captar y transmitir una imagen que permite observar con gran detalle el referente original, reproduciéndolo en un formato de pantalla que adecúa su relación de aspecto al ángulo de visión humana; y dotado de un sonido multicanal estereofónico. Y es un conjunto de *hardware* que, dadas sus prestaciones técnicas, es susceptible de ser utilizado en una amplia gama de aplicaciones, al margen de las estrictamente radiodifusoras de medio de comunicación de masas. En este caso, el uso se puede dar en la globalidad de sus componentes o, únicamente, de alguno de ellos. La selección estará en función del ajuste al objetivo perseguido en la aplicación concreta”.

Técnicamente, la alta definición (HD o *High Definition*) fue definida en 1991 como una transición desde la televisión convencional hacia mayor resolución. Mientras la imagen estándar se transmite con una resolución de 720 x 576 píxeles, la de alta definición tiene un tamaño de hasta 1920 x 1080 píxeles, por consiguiente, el número de elementos de la imagen por segundo se multiplica por 5, de forma que la captura de imágenes en alta definición y la visualización, combinada con las nuevas técnicas de codificación y transmisión digital, pueden proporcionar imágenes con una resolución de hasta cuatro veces superior a la televisión estándar<sup>126</sup>.

El origen de la HD se remonta a finales de los años 60 cuando en Japón la cadena pública (NHK), junto con Sony, comenzó la investigación en este campo. Así, se definió el sistema HI-Vision de 1125 líneas 60 Hz y formato 5:3, que posteriormente daría lugar al actual sistema de televisión en alta definición japonés (con modificación en el formato). Se trataba de un sistema que relevaba al joven sistema de televisión convencional, puesto que además de mejorarlo era incompatible con el mismo, y que pretendía convertirse en estándar mundial (una renovación del equipamiento mundial de televisores convertiría a Japón en el máximo vendedor mundial de tecnología) (LARRÈGOLA, 1998:66-122).

Estados Unidos respondía a los trabajos japoneses a principio de los 80, cuando se forma el *Advanced Television Systems Comitè* (ATSC), organismo encargado de regular las investigaciones norteamericanas sobre televisión avanzada. Igualmente hacía Europa, que comenzaba por esas fechas a realizar estudios sobre alta definición con el objetivo de evitar que se estandarizara la propuesta japonesa. En 1984, Japón lanza un estándar propio de emisión en alta definición, el *Multiple Sub-Nyquist Enconding* (MUSE), estándar que rechaza Europa ante el daño que le podría hacer a su industria de

---

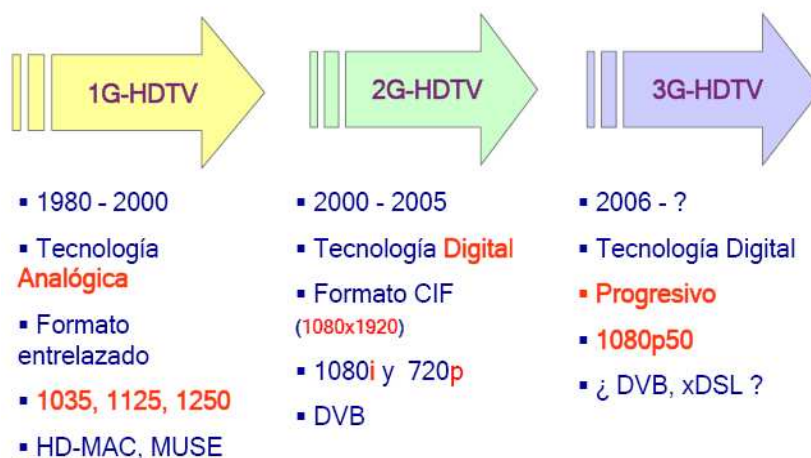
<sup>126</sup> FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005I.

electrónica y al haber implantado un sistema de transmisión por satélite incompatible, el *Multiplexed Analogue Componnets* (MAC) que acabaría desarrollando la norma para HD: HD-MAC (1986) y otras como el D2-MAC, C-MAC, etc.

En 1987 nace Eureka-95 (EU-95), organismo encargado de la coordinación de las empresas europeas que trabajan en alta definición pero no logra un acuerdo entre los países más allá de la necesidad de desarrollar formatos con 1250 líneas y en 16:9. A partir del año 2000 el desarrollo de la alta definición se soporta sobre tecnología digital bien en 1080 líneas en entrelazado o en 720 en progresivo a 50 y 60 Hz a través del estándar europeo DVB y comienzan a aparecer sellos de información al usuario como el “Hd Ready”. La evolución de la alta definición a partir de 2006 tiende a una alta definición en progresivo a 1080p50.

En España, mantiene Urretavizcaya (2008:251), la alta definición fue un concepto poco desarrollado hasta que se constituyó el consorcio ADI (Alta Definición Interactiva), auspiciado por el Ministerio de Industria e integrado por Telefónica Servicios Audiovisuales, RTVE, Hispasat, Astra, Sogecable, la Universidad Politécnica de Madrid, Fresh IT, Televés y HyC, y que recibió el respaldo del programa PROFIT (Programa de Fomento de la Investigación Técnica), destinado a estimular el desarrollo tecnológico e innovación.

**Gráfico 86:** Evolución histórica de la alta definición.



Fuente: CASADO (2007).

En la actualidad, Europa realiza desarrollos de alta definición en televisión digital a través de estándares DVB evolucionados: DVB-S2, DVB-T2, DVB-C2 del MPEG-2 al MPEG-4. “La mayor parte del trabajo técnico de los últimos años se ha centrado en reducir, cada vez más, el tamaño que ocupan las señales de alta definición, de forma que la enorme cantidad de información necesaria para crear estas imágenes pudiera ser enviada a través de los canales de transmisión más exigentes en cuanto a ancho de banda, como lo es el canal radioeléctrico terrestre”<sup>127</sup>. Gracias a la tecnología digital y a los actuales algoritmos de compresión la alta definición sobre Televisión

<sup>127</sup> “Alta definición sobre TDT”, *Revista Videopopular*, núm. 129, p. 4.

Digital Terrestre es, desde el punto de vista técnico, “una realidad”<sup>128</sup>. Ahora bien, la mayor exigencia de ancho de banda que la señal estándar obliga al uso del espacio de dos canales de TDT, por lo que hasta el apagado de las emisiones analógicas en abril de 2010 y la mayor concesión de ancho de banda a los operadores de televisión no se producirá una explotación comercial de esta tecnología, que no parece que vaya a imponerse por la vía legislativa, puesto que hasta el momento las regulaciones se basan en mencionarla sólo en el mencionado aspecto de mayor ocupación de ancho de banda: “el número de canales digitales de televisión que las entidades habilitadas deben explotar en las dos fases [de transición] puede verse reducido si la entidad habilitada decide emitir algún canal de Televisión Digital Terrestre de alta definición” (Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiplex de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica).

Para estimular la alta definición, es previsible en nuestro país la aprobación de una regulación que obligue a que los televisores de más de 21 pulgadas incorporen sintonizador TDT HD, pero la industria ha manifestado en reiteradas ocasiones, tal y como señala Jesús Casado<sup>129</sup>, que la obligación debería ser “paritaria para industria y radiodifusores”, es decir, que se obligue tanto a fabricar equipos en alta definición como a emitir en alta definición. En este sentido, en Francia ya se aprobaron medidas similares con la Ley 2007-309 de Modernización de la Difusión audiovisual y la televisión de futuro, en la que se establecía que a partir de diciembre de 2009 todos los televisores de más de 26 pulgadas estarían obligados a incluir un decodificador MPEG-4, compatible con TDT estándar y con emisiones HD.

En Europa, según datos de *Jupiter Research* (Fundación Telefónica, 2008:44-45), un 11% de los televisores están preparados para esta modalidad de emisión, aunque tan solo un 5% de éstos se utilizan con este fin. Sin embargo, no se comercializan decodificadores externos de TDT con capacidad para recepción de contenidos en alta definición aunque sí en otras plataformas, como el iPlus de Digital+ o algunos receptores de Imagenio y Ono. Para que la penetración de esta tecnología no sea traumática es necesaria la estandarización de la HD, bien a través de foros (como el de la televisión de Alta Definición, que busca definir los requerimientos básicos para el receptor de imágenes en alta definición) o de identificativos en equipos.

Con el objetivo de establecer marcas identificativas a nivel europeo, la asociación EICTA (*European Information and Communications Technology and Consumer Electronics Industry Association*) estableció cuatro sellos: HD Ready (indica que el panel soporta la resolución necesaria para ofrecer calidad HD), HD TV (identifica que el equipamiento dispone de conexiones que le permiten acoplar fuentes HD, como decodificadores externos), HD Ready 1080p y HD TV 1080p (que señala que esos dispositivos incluyen adicionalmente sintonizadores compatibles con HDTV para recepción de TDT HD). Se desestima el sello Full HD que se había comercializado en nuestro país y que no era válido para difusión, aunque sí para videojuegos, videocámaras, etc.

---

<sup>128</sup> *Ídem*.

<sup>129</sup> Según entrevista en profundidad realizada para esta investigación.

**Gráfico 87:** Identificativos HD promovidos por EICTA.



No obstante, la llegada de alta definición sobre Televisión Digital Terrestre implicaría una renovación no solo a nivel del usuario sino también a nivel del sector en lo que respecta a los equipos de producción y explotación de los canales de televisión.

En Europa ya hay más de 70 canales que emiten en alta definición, como en Francia CanalSat, en Inglaterra *Sky*, en Alemania *Premiere* o en Italia *Sky Italia*, mientras que en España la emisión en alta definición se reduce a algunos canales en plataformas de pago en satélite, ADSL y cable y en cuanto a la TDT en alta definición por el momento sólo se están llevando a cabo escasas iniciativas de emisiones en pruebas:

- Proyecto Campus HD: ejecutado en 2007 por el consorcio Alta Definición Interactiva 2006, en el que se emitió por primera vez una señal piloto de TDT en alta definición interactiva. El Proyecto constituyó un marco de pruebas ideal para comprobar la evolución y capacidades reales de los estándares de codificación audiovisual más avanzados.
- TVE HD: la cadena pública estatal es la primera que a nivel nacional y en abierto ha planteado la posibilidad de emitir en alta definición a partir de abril de 2010 a través de un canal sin coste adicional para los ciudadanos, denominado TVE Alta Definición, que contará con una programación con contenidos divulgativos, culturales y deportivos producidos para alta definición. Hasta que llegue ese momento, desde junio de 2009, emite una programación piloto en Valladolid. Además realizó la emisión de los Juegos Olímpicos de Pekín 2008 en alta definición, pero por limitaciones de espectro radioeléctrico éstas se destinaron a las plataformas Digital + e Imagenio.
- Aragón Televisión: realiza pruebas de televisión de alta definición sobre Televisión Digital Terrestre desde el 15 de junio de 2008, aunque no fue hasta un año más tarde cuando comenzó a disponer de contenidos propios en HD desde junio de 2009. Las emisiones las realiza tanto en 720/50p como en 1080/25i usando la compresión MPEG4/H.264 a 11Mbps.
- TV3: primera cadena con emisiones en alta definición, que comenzaron el 23 de abril de 2007 con la creación de TV3HD. Este canal fue sustituido entre el 11 de agosto de 2008 y el 18 de junio por K3/33, pero a partir de esa fecha se retomaron las pruebas. TV3HD emite en formato MPEG4 H.264. En 2008, la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales y la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión junto con las cadenas TV3 y ATV crearon la Plataforma DIGITEA de HDTV, a la que se han unido las Corporaciones y Televisiones de

Baleares, Valencia y Murcia, y que nació con el objetivo de realizar un intercambio técnico y de contenidos en Alta Definición ([www.digitea.com](http://www.digitea.com)).

En cuanto a los contenidos más aptos para ofertar a través de modelos televisivos en alta definición, el *Informe 2009 de la Industria de Contenidos digitales* (ASIMELEC, 2009:155) señala que en el año 2008 los contenidos HD estuvieron asociados a eventos en vivo, especialmente deportivos, difundidos a través de las diferentes plataformas de televisión de pago y prevé que en 2009 y 2010 se inicie también la difusión de películas en este formato, lo que podría permitir la consolidación de la alta definición debe como un elemento diferencial en la oferta de las diferentes cadenas de televisión de pago.

## 5. Acciones de impulso y promoción de la TDT

Una vez conocido el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre que se está llevando en España, cabe recordar que la implantación de ésta debe atender simultáneamente a diferentes criterios: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y jurídicos (CABALLERO, 2007:171). Es por ello que en este proceso es necesario, además de una actividad regulatoria, tal y como señala Eladio Gutiérrez, director de Impulsa TDT, el mayor apoyo a todos los niveles así como el mayor grado de implicación y coordinación entre Administraciones, operadores de televisión, agentes sociales y restantes agentes implicados, con el objeto de minimizar los riesgos y asegurar el éxito del proceso de sustitución tecnológica (IMPULSA TDT, 2008b:7-9). Aunque todos los agentes han de colaborar de igual manera en el fomento de esta nueva tecnología, el papel de las Administraciones públicas tiene una especial relevancia como “garante del cumplimiento de las normas y de los bienes colectivos” (CABALLERO, 2007:173), lo que les impone la obligación de “encontrar la modalidad de ayudar a la masa de personas a la transición a lo digital porque sino entre el 30-40% de la población se quedará fuera del proceso y la televisión digital sería un fracaso” (PEINADO *et al.*, 2005:25-27).

Las acciones que se han realizado con el objetivo de impulsar la televisión digital hertziana desde sus inicios tienen un acento diverso, bien en el establecimiento de un marco regulatorio, en la mejora e implementación de las instalaciones técnicas, en el fomento de los servicios de valor añadido que puede ofrecer esta tecnología, en la concienciación de los ciudadanos o bien, por ejemplo, en proyectos dirigidos a ciudadanos con grados de dependencia o minusvalías. También destaca el desarrollo de experiencias encaminadas al cese adelantado de las emisiones analógicas en algunas poblaciones con el objeto de detectar las necesidades y los problemas que surgen en ese momento y poder aliviarlos en el resto de las zonas del territorio español en el momento en el que se vaya produciendo su correspondiente apagado de las emisiones.

Durante el año 2008, la dotación económica establecida por los Presupuestos Generales del Estado para la implantación de la TDT estaba fijada en 19,3 millones de euros, con los que se llevaron a cabo “acciones para una transición adecuada hacia el encendido digital”<sup>130</sup>. Mientras que en los Presupuestos de 2009 se destinó una partida de 75 millones de euros para la misma, 9 millones destinados a planes de comunicación y 6,5 millones de euros para atender las necesidades de los sectores más desfavorecidos<sup>131</sup>. A estas ayudas habría que añadir las establecidas por las Administraciones autonómicas y locales, cuya labor e implicación resulta fundamental en el establecimiento de esta tecnología y de otras Tecnologías de la Información.

A continuación se abordarán algunas de las acciones fundamentales llevadas a cabo en el impulso y promoción de la implantación de la Televisión Digital Terrestre, fundamentalmente desde los ámbitos públicos. En primer lugar, se hará una referencia a los principales organismos implicados en su fomento y, posteriormente, se abordarán los proyectos más relevantes desarrollados para el cese de las emisiones analógicas, para el impulso de los servicios de valor añadido y de recepción en movilidad. Además,

---

<sup>130</sup> “El Gobierno apoya la llegada de la TDT” en *Revista Videopopular*. Noviembre/diciembre 2007, núm. 125, p. 16.

<sup>131</sup> “El Gobierno dedicará 75 millones a la implantación de TDT en 2009”, 11 Noviembre de 2008, disponible en <<http://www.televisiandigital.electronicafacil.net/Article8510.html>>



se acometerá una descripción de las distintas campañas publicitarias realizadas por instituciones públicas y privadas.

### **5.1. Organismos para el fomento de la implantación de la TDT**

A medida que se aproxima el cese definitivo de las emisiones analógicas son más las entidades públicas y privadas que desarrollan acciones para el fomento de la implantación de la TDT. Entre todas ellas cabe destacar las que son consideradas “referentes” entre los agentes implicados y que trabajan en torno a múltiples planes de impulso de esta tecnología:

- La Comisión de Seguimiento de la Transición a la TDT y el Foro Técnico de la Televisión Digital.
- La Oficina Nacional de Transición a la TDT.
- La acciones realizadas por Red.es y el Plan Avanza.
- La asociación Impulsa TDT.
- Otros grupos y foros.

#### **5.1.1. Comisión de Seguimiento de la Transición a la TDT y Foro Técnico de la Televisión Digital<sup>132</sup>**

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio creó en febrero de 2005 la Comisión de Seguimiento de la Transición a la Televisión Digital Terrestre y el Foro Técnico de la Televisión Digital, con el objeto de proponer las medidas necesarias para el relanzamiento de la TDT y diseñar la estrategia global del proceso de transición y de los mecanismos que permitieran su seguimiento y control.

La Comisión de Seguimiento de la Transición a la Televisión Digital Terrestre nace con el objetivo de convertirse en un foro en el que participen todos los agentes implicados en la TDT y proponer “las medidas necesarias para el relanzamiento de la Televisión Digital Terrestre y diseñar la estrategia global para el proceso de transición” (FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005n:3).

En este sentido, en su reunión de constitución, la Comisión identificó las primeras áreas de actuación, que serán estudiadas y analizadas por el Foro Técnico de la Televisión Digital, donde, a través de siete grupos de trabajo, se han efectuado actuaciones para el impulso de iniciativas y la realización de propuestas orientadas a desarrollar y promover la introducción de servicios de televisión digital.

---

<sup>132</sup> Bases reguladoras del Plan de ayudas a la compra y/o instalación de receptores de televisión digital y a la adaptación de las instalaciones colectivas de recepción de televisión en los edificios para la recepción de la señal de la TDT en Soria. BOE, núm. 296, 11 diciembre 2007, pp. 14725-14725; “Constituyen la Comisión para el Seguimiento de la transición a la TDT”, 22 de febrero de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/02/22/comunicacion/1109102505.html>>

La Comisión dio por concluidas sus actividades publicando los documentos finales obtenidos en los siete Grupos de Trabajo del Foro Técnico en 2005 pero posteriormente ha sido necesario reactivar el trabajo de alguno de los grupos de trabajo. Ejemplo de ello, es que el Grupo de Trabajo 7 del Foro Técnico de la Televisión Digital fue convocado en 2009 con el objetivo de recoger las especificaciones mínimas que deben cumplir los receptores de televisión digital terrestre que se comercialicen en el mercado español. Para ello se dividió la tarea en cuatro subgrupos:

- Subgrupo 1: encargado de la especificación básica de receptores de TDT.
- Subgrupo 2: que desarrolla la normalización del equipamiento para alta definición (HD).
- Subgrupo 3: cuya función es normalizar los receptores que permitan acceso condicional (TDT de pago).
- Subgrupo 4: que concreta las características del equipamiento de TDT preparado para incluir aplicaciones interactivas.

En junio de 2009, se presentaron los resultados de los subgrupos dedicados a la normalización de los receptores de televisión digital para el acceso condicional y para la recepción de la alta definición, quedan pendientes los correspondientes a los subgrupos 1 y 4, cuyos trabajos no han finalizado todavía.

Tras la reunión celebrada el 7 de julio de 2008, se acordó también la constitución de un nuevo Grupo de Trabajo sobre Calidad del Servicio de TDT en España, basado en las actividades realizadas por el Grupo 7 sobre MHP y otros aspectos técnicos y de servicios. En este nuevo grupo participan administraciones, radiodifusores, operadores de redes de difusión, asociaciones de fabricantes, agrupaciones de empresas instaladoras de telecomunicaciones y colegios profesionales. El objetivo es detectar e identificar las incidencias que se producen tanto en la cadena de difusión-recepción, como en la incorporación de los servicios necesarios para la sintonización correcta de los programas (como los parámetros de información de servicio, la guía electrónica de programación, los subtítulos, etc.) y proponer soluciones para su corrección.

### **5.1.2. Oficina Nacional de Transición a la TDT**

A raíz del Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, nace la Oficina Nacional de Transición a la TDT, organización funcional específica, integrada administrativamente en la Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (DGTI) y responsable de la ejecución del Plan Técnico Nacional de la TDT. Las responsabilidades de esta Oficina Nacional de Transición a la TDT, actualmente dirigida por José Antonio Quintela, son: la planificación, coordinación y supervisión de los Proyectos de Transición (y de los Pilotos); la monitorización del proceso de transición; el análisis de riesgos; el diseño de acciones preventivas y correctivas; y la comunicación pública. Para dicho cumplimiento la Oficina está organizada en las siguientes Unidades:

- Coordinación Institucional y Administrativa: cuyas funciones son, por un lado, la coordinación *ad hoc* de la Jefaturas Provinciales de Telecomunicaciones y con las Administraciones autonómica y local, y, por otro lado, la relación y armonización interministerial, con asociaciones y colegios profesionales.
- Control y seguimiento de proyectos: realiza la gestión del desarrollo de los Proyectos de Transición, gestión de Proyectos piloto, coordinación operativa de la asistencia técnica, coordinación técnica con operadores de red y coordinación técnica con radiodifusores.
- Planificación y respuesta: unidad responsable de la monitorización del desarrollo de los Proyectos de Transición, seguimiento y diseño de indicadores de evolución, supervisión del calendario global de desarrollo del Plan Nacional, detección de puntos críticos, diseño de planes de contingencia e identificación de necesidades presupuestarias.
- Comunicación y divulgación: realiza la gestión y mantenimiento de la página *web* [www.televisiondigital.es](http://www.televisiondigital.es) y del teléfono público de consulta 901201004, la supervisión de la información relativa a la implantación de la TDT, el seguimiento en medios de comunicación social, la elaboración y/o supervisión de material divulgativo y la planificación de campañas de comunicación.

### 5.1.3. Red.es<sup>133</sup> y el Plan Avanza<sup>134</sup>

Red.es es una entidad pública empresarial cuya función es el fomento y desarrollo de la Sociedad de la Información, así como el asesoramiento a la Administración General del Estado en esta materia. Dentro de esta responsabilidad cabe destacar el enunciado del artículo 3 del Real Decreto 164/2002, de 8 de febrero, por el que se aprueba el Estatuto de Red.es, en el que se señala su actividad de “gestión de programas de difusión dirigidos a promover el conocimiento de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información”.

En virtud al Convenio de Colaboración establecido entre la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI) y la Entidad Pública Empresarial Red.es establecido el 28 de diciembre de 2004 y de la Adenda suscrita el 17 de octubre de 2005, se considera que dentro del ámbito de esta Entidad está el impulsar la TDT mediante medidas de apoyo, incluyendo la elaboración del Plan de viabilidad con actuaciones concretas para adelantar en Soria la transición de la televisión analógica a la digital y el apoyar la puesta en marcha y el mantenimiento de la página *web* [www.televisiondigital.es](http://www.televisiondigital.es), para ofrecer información a los ciudadanos, a los profesionales y, en general, a los agentes involucrados, en la que habrá un buzón y un

---

<sup>133</sup> Bases reguladoras del Plan de ayudas a la compra y/o instalación de receptores de Televisión Digital y a la adaptación de las instalaciones colectivas de recepción de televisión en los edificios para la recepción de la señal de la TDT en Soria Exposición de motivos. BOE, núm. 296, 11 diciembre 2007, pp. 14725-14725; Resolución de 17 de enero de 2006, de la SETSI por la que se da publicidad a la adenda al Convenio de colaboración con la citada y la Entidad Pública Empresarial Red.es para la encomienda de gestión a esta última de determinadas actuaciones para el fomento de la SI. BOE, núm. 37, 13 febrero 2006, pp. 5727-5728; Resolución de 25 de enero de 2006, de la SETSI por la que se da publicidad al acuerdo de encomienda de gestión a la Entidad Pública Empresarial Red.es para la realización de determinadas actuaciones para el fomento de la SI. BOE, núm. 50, 28 febrero 2006, pp. 8221-8223.

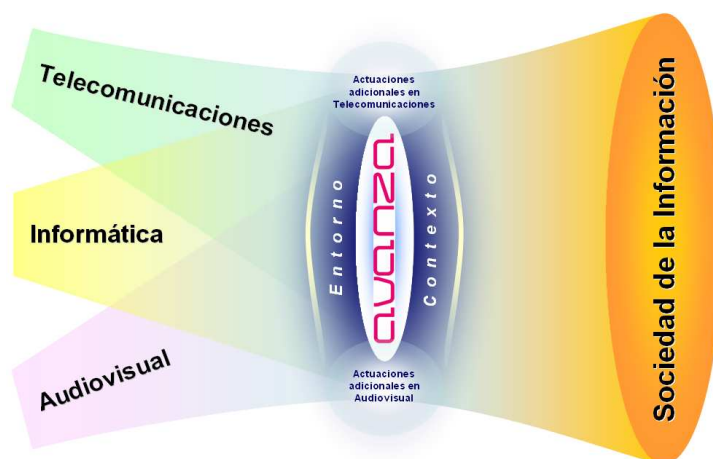
<sup>134</sup> IMPULSA TDT, 2008a:2; y [www.planavanza.es](http://www.planavanza.es)

número de teléfono para efectuar consultas sobre diferentes aspectos relacionados con esta tecnología digital.

Finalmente, se encomiendan a Red.es otras actividades, necesarias para la puesta en marcha del Plan Avanza 2006-2010, aprobado por Acuerdo de Consejo de Ministros el 4 de noviembre de 2005.

El Plan Avanza se enmarca dentro de los ejes estratégicos del Programa Nacional de Reformas diseñado por el Gobierno para cumplir con la Estrategia de Lisboa, que tiene como objetivo el de convertir a Europa en la economía más competitiva y dinámica del mundo. En concreto, pretende acelerar el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento mejorando la capacitación tecnológica de la ciudadanía, promoviendo la creación de redes sociales y la industria de contenidos digitales, incrementando el número de pequeñas y medianas empresas digitales, elevando la calidad de la I+D empresarial, modernizando los servicios públicos y fomentado el despliegue de infraestructuras de banda ancha y, todo ello, creando mayor confianza. Para lo que establece cinco grandes grupos de actuación: hogar y ciudadanos digitales, competitividad e innovación, educación, servicios públicos digitales y contexto digital.

**Gráfico 88:** Contexto de actuaciones del Plan Avanza.



Fuente: SETSI.

Teniendo en cuenta la diversidad de los niveles de implantación de la Sociedad de la Información en cada una de las Comunidades Autónomas y Ciudades con Estatuto de Autonomía, el Plan Avanza ha formalizado diversos marcos individuales en virtud de sus prioridades, definiendo el alcance de los objetivos perseguidos, las medidas a emprender y la estrategia de cofinanciación de las distintas actuaciones. De esta manera, se han llevado a cabo múltiples acuerdos, entre los que destacamos algunos de los más importantes firmados en el marco de la radiodifusión:

- El convenio establecido con el Gobierno de Aragón, a través del cual surge el Plan Director de Desarrollo de la Sociedad de la Información en Aragón, que consiste en un conjunto de políticas cuyo objetivo es proporcionar a ciudadanos y empresas los instrumentos y servicios necesarios para un mejor desarrollo de

sus actividades, personales y empresariales. Dentro de esta actividad se realizan actuaciones para la generación de contenidos interactivos en TDT, con el fin de proporcionar un complemento o una alternativa a internet como canal de información y servicios digitales en el que se puedan proporcionar servicios de interés público personalizados a los ayuntamientos<sup>135</sup>. En 2006 se aprobó la creación del I Plan Director en esta comunicad autónoma, que en julio de 2009 obtuvo continuidad gracias al II Plan Director, en el que se buscaba, además, dar “respuesta a los nuevos retos y necesidades que en materia de Sociedad de la Información afrontará la sociedad aragonesa en los próximos años”<sup>136</sup>.

- El desarrollo junto con la Diputación de Sevilla de un Proyecto piloto para el desarrollo de servicios de T-Administración en los ayuntamientos de Castilleja de la Cuesta y San Juan de Aznalfarache<sup>137</sup>, gracias a los cuales, entre julio y diciembre de 2007, se emitieron, a través de la señal de Aljarafe Televisión, diversos servicios, para un total de cien ciudadanos, consistentes en: información relacionada con el ayuntamiento, el tiempo, noticias, información deportiva local, farmacias, información de transportes, aplicaciones para realizar trámites tributarios y de consulta del padrón, etc.

- Dentro del marco del Plan Avanza, en Canarias se han puesto en marcha nuevas aplicaciones y servicios de acceso a la Sociedad de la Información utilizando las potencialidades de la Televisión Digital Terrestre a través de un Proyecto piloto y se ha creado el Observatorio Canario de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, de carácter permanente y vinculado al Foro Canario de la Sociedad de la Información, que se configura como instrumento de seguimiento, análisis y difusión de la situación del sector de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, del sector audiovisual y de la Sociedad de la Información<sup>138</sup>.

- Igualmente, en la Comunidad Foral de Navarra, dentro de las actuaciones realizadas en torno a la Sociedad de la Información se han desarrollado servicios interactivos de Televisión Digital Terrestre con el objeto de establecer un nuevo canal de comunicación entre la Administración y los ciudadanos a través de la TDT.<sup>139</sup>

- En la Comunidad Autónoma de Galicia, uno de los compromisos adquiridos en el Plan Avanza incluye la realización del Programa Ciudadanía Digital, en el que se proponen ayudas para la realización de estudios, proyectos, certifi-

---

<sup>135</sup> Resolución de 17 de mayo de 2006, de la SETSI, que se da publicidad al Convenio de colaboración con la Comunidad Autónoma de Aragón para el desarrollo del Plan Avanza. BOE, núm. 147, 12 junio 2006, pp. 22500-22510.

<sup>136</sup> “El Gobierno de Aragón destinará 148 millones de euros para el desarrollo de la Sociedad de la Información”, 21 de julio de 2009, disponible en <[http://portal.aragon.es/cocoon/xpfpub/get-page-ga-internet?tcont\\_id=384264&c\\_id=1421020&regi\\_id=389805](http://portal.aragon.es/cocoon/xpfpub/get-page-ga-internet?tcont_id=384264&c_id=1421020&regi_id=389805)>

<sup>137</sup> “Proyecto Piloto TDT-Sevilla”, septiembre de 2007, disponible en <<http://www.prodetur.es/wwwroot/sigloxxi/estaticas/Marel/ProyectoPilotoTDTSevilla.pdf>>

<sup>138</sup> Resolución de 7 de agosto de 2006, de la SETSI, por la que se da publicidad al Convenio de colaboración entre el MITyC y la Comunidad Autónoma de Canarias para el desarrollo del Plan Avanza. BOE, núm. 230, 26 septiembre 2006, pp. 33733-33743.

<sup>139</sup> Resolución de 4 de julio de 2007, de la SETSI que publica la adenda al Convenio marco de colaboración entre el MITyC y la Comunidad Foral de Navarra para el desarrollo del programa Ciudadanía Digital, en el ámbito del Plan Avanza. BOE, núm. 185, 3 agosto 2007, pp. 33659-33662.

caciones y dotación de equipamiento para el establecimiento de infraestructuras de televisión digital de baja potencia<sup>140</sup>.

- Balares, dentro del Proyecto Formentera TeVe, dedicarán, en 2008 y gracias al Plan Avanza, 600.000 euros para la revisión y subvención de la adaptación de las antenas terrestres colectivas y campañas de comunicación además de la creación del Foro TDT de las Illes Balears, cuyo objetivo es coordinar los esfuerzos y comunicación entre todos los agentes implicados en este proceso de adaptación<sup>141</sup>.
- El gobierno riojano, dentro del Programa Auto Digital, realizará un Proyecto piloto en San Asensio y Pradejón para acelerar la expansión y medir los efectos de esta implantación tecnológica, que incluirá la cobertura, la antenización, el reparto de sintonizadores y un estudio sobre cómo afecta la TDT a los ciudadanos de estos municipios, con un presupuesto de 30.000 euros<sup>142</sup>. Además, invertirá 3,8 millones de euros en el desarrollo del Plan para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre regional, que se inició a principios de 2008 y que adelantará al 31 de diciembre de 2009 la extensión de la cobertura obligatoria, de ahí que gran parte de este presupuesto esté destinado a inversiones en ampliación de cobertura (950.000 euros en 2008 y más de 2 millones en 2009, lo que supone en ambas anualidades entre el 85 y 95% del presupuesto total)<sup>143</sup>.
- La colaboración con la Administración de la Generalitat de Cataluña, para la realización de las actuaciones del Plan Avanza, tuvo como principales frutos el Plan T-Govern, del que ya hemos hablado, y la promoción y difusión de nuevas tecnologías emergentes a través del encuentro anual de comunicaciones y telefonía móvil 3GSM<sup>144</sup>.

Asimismo, en el marco del Plan Avanza se han llevado a cabo acuerdos con empresas privadas para el desarrollo de la Sociedad de la Información (como con Telefónica<sup>145</sup>) y se han ejecutado otro tipo de actuaciones, como la creación del Foro Internacional de Contenidos Digitales (FICOD), que tiene como objetivo la creación un espacio de relación donde poder comerciar, buscar sinergias, vías y fórmulas de financiación, creación y distribución, conocer, en definitiva, mejores prácticas en la industria nacional e internacional de contenidos digitales y nuevos modelos de negocio para su crecimiento y expansión<sup>146</sup>.

---

<sup>140</sup> Resolución de 3 de septiembre de 2007, de la SETSI por la que se publica la adenda al Convenio marco de colaboración entre el MITyC y la Comunidad Autónoma de Galicia para el desarrollo del programa ciudadanía digital, en el ámbito del Plan Avanza. BOE, núm. 254, 23 octubre 2007, pp. 43209-43215.

<sup>141</sup> *Revista Tele Digital*. Abril 2008, núm. 139, p. 6.

<sup>142</sup> “El Gobierno riojano ‘acelera’ la implantación de la TDT con un proyecto piloto”, 15 de abril de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4508](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4508)>. Más información en [www.tdtlarioja.org](http://www.tdtlarioja.org)

<sup>143</sup> “El gobierno riojano invertirá 3,8 millones en el plan para el impulso de la TDT en la rioja”, 24 de enero de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8087.html>>; <[http://www.tdtlarioja.org/plan\\_actuacion/index.htm](http://www.tdtlarioja.org/plan_actuacion/index.htm)>

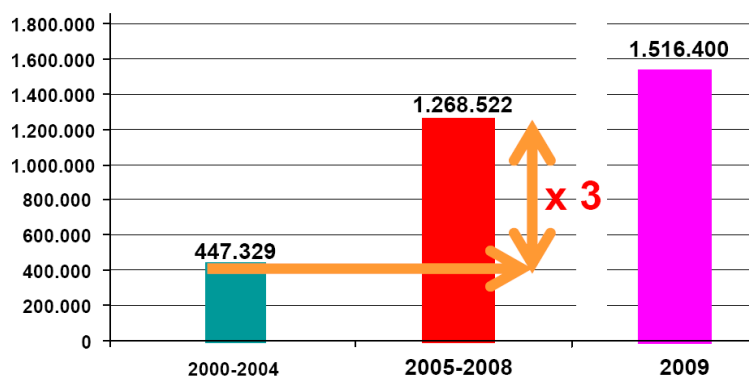
<sup>144</sup> Resolución de 26 de mayo de 2006, de la SETSI que da publicidad al Convenio marco de colaboración entre el MITyC y la Generalidad de Cataluña para el desarrollo del Plan Avanza. BOE, núm. 147, 21 junio 2006, pp. 23425-23441.

<sup>145</sup> “El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Telefónica firman convenio para impulsar el desarrollo de la sociedad de la información en España”, 4 de enero de 2008, disponible en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/340246/01/08/El-Ministerio-de-Industria-Turismo-y-Comercio-y-Telefonica-firman-convenio-para-impulsar-el-desarrollo-de-la-sociedad-de-la-informacion-en-Espana.html>

<sup>146</sup> <http://www.ficod2007.es>

Para la realización de todas estas actividades, el presupuesto en el periodo 2005-2009 ha superado los 6.500 millones de euros, cinco veces más que la cantidad dedicada a las iniciativas de Sociedad de la Información en los cuatro años anteriores.

**Gráfico 89:** Presupuesto medio anual para el desarrollo del Plan Avanza (miles de euros).



Fuente: SETSI.

A partir de 2008, entra en vigor el Plan Avanza2, centrado en potenciar las infraestructuras, mejorar la seguridad, ampliar la capacitación, optimizar la calidad y generar desarrollo industrial alrededor de las nuevas tecnologías. Este nuevo Plan se desarrollará en el horizonte de 2012, con el objetivo de que las tecnologías formen parte de la vida cotidiana de las personas, para lo cual se han reforzado y reorientado determinadas líneas estratégicas.

Uno de los principales objetivos del Plan Avanza2 es contribuir a la recuperación económica de nuestro país gracias al uso intensivo y generalizado de las TIC, con una especial atención a los proyectos que compaginen, además, la sostenibilidad y el ahorro energético. En este contexto, tiene como reto no ya tanto la dinamización de la oferta (en gran medida, ya lograda) si no en mayor medida el fomento de la demanda, así como en el aprovechamiento del impulso del sector para la consolidación de una industria TIC propia especializada en sectores estratégicos y siempre volcado en la pequeña y mediana empresa, en la que se centra la mayor parte de los esfuerzos.

Para ello, establece los siguientes ejes de actuación en 2009: desarrollo del sector TIC (línea dotada con 663 millones de euros), capacitación TIC (con 548 millones de euros de presupuesto), servicios públicos digitales (a la que se otorgan casi 186 millones de euros, la única que mantiene su nomenclatura anterior), infraestructura (con 89 millones de euros), y confianza y seguridad (a la que se conceden casi 11 millones de euros). De forma que, según informó el secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Francisco Ros, en el Congreso de los Diputados en 2008, “el Plan Avanza cubrirá a mediados de 2009 los

objetivos presupuestarios fijados inicialmente para finales de 2010, por un importe de 5.544 millones de euros”<sup>147</sup>.

#### **5.1.4. Impulsa TDT<sup>148</sup>**

En el Plan Técnico Nacional de Televisión Digital Terrestre aprobado en julio de 2005, se exigía a los adjudicatarios de los canales digitales la participación financiera en la construcción y funcionamiento de una entidad dedicada a la promoción de la Televisión Digital Terrestre y al desarrollo del proceso de transición. Según estos dictados, el 18 de octubre de ese mismo año, antes del inicio de las emisiones de los nuevos canales adicionales, se constituía oficialmente la entidad sin ánimo de lucro para el impulso de la TDT.

La nueva sociedad, Asociación para la Implantación y Desarrollo de la Televisión Digital Terrestre en España, conocida como Asociación Pro TDT (desde junio de 2006, llamada Impulsa TDT), quedó integrada por la Corporación RTVE, las televisiones autonómicas (unidas en la Forta), Gestevisión Telecinco, Antena 3 Televisión, Sogecable, SG Net TV, Veo Televisión S.A. y Abertis Telecom y en ella recaía la misión de promocionar la Televisión Digital Terrestre y desarrollar el proceso de transición para que éste culminase en la fecha prevista de forma satisfactoria para todos los agentes involucrados.

La Asociación se constituyó con un capital inicial de 480.000 euros, a razón de 60.000 euros cada uno de sus miembros, aunque se adquirió el compromiso de financiar al 50% con el Gobierno las actuaciones de impulso. En este sentido, el 7 de junio de 2006, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio firmó con Impulsa TDT el primer acuerdo de colaboración (que se renueva anualmente) con el objeto de establecer un marco que permitiera la ejecución de actuaciones conjuntas o coordinadas para el impulso de la TDT en España. Entre las actuaciones previstas estaban la elaboración y posterior puesta en práctica del Plan de Transición, el impulso de esta tecnología, el seguimiento de la transición, los Proyectos piloto que anticipasen la transición en zonas específicas del territorio, la puesta en marcha de servicios avanzados de la Sociedad de la Información y las campañas de comunicación. Para ello, el Ministerio aportaba 6 millones de euros en el ejercicio 2006, aunque se comprometía a aumentar esta contribución en 3 millones de euros a través de adendas al convenio, además de aportar 1,5 millones de euros para actividades de divulgación. En el marco de este convenio, se previeron diversas actuaciones como Planes piloto de apagado analógico (Plan Soria TDT), la elaboración del calendario de apagado analógico y el programa de penetración (que incluye acciones de dirigidas a presidentes de comunidades de vecinos, administradores de fincas y otros agentes, sesiones de promoción y formación para el canal de venta, promoción en vivo en centros comerciales, coordinación con agentes clave, campañas de promoción con regalos y campañas de publicidad convencional).

La asociación Impulsa TDT se ha convertido en pieza clave como dinamizadora y aglutinadora de voluntades de agilización del proceso de transición a la TDT en

---

<sup>147</sup> “Industria adelanta a mediados de 2009 los objetivos del Plan Avanza, fijados para 2010”, 7 de octubre de 2008, disponible en < <http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8467.html> >

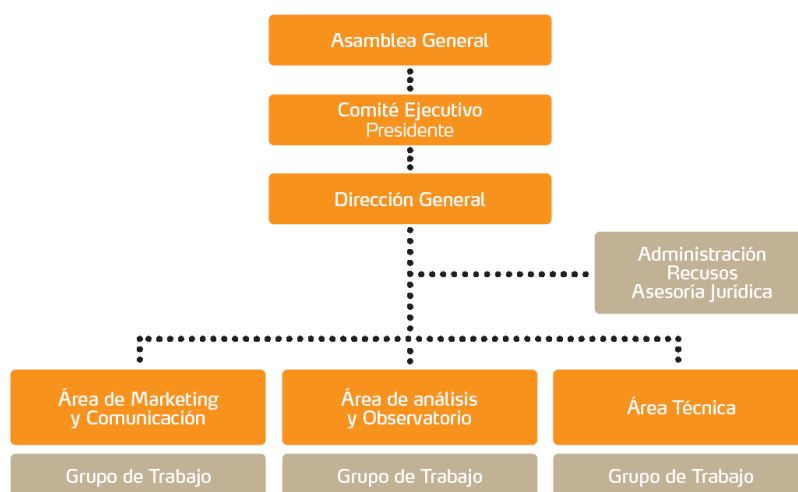
<sup>148</sup> IMPULSA TDT, 2008a; [www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es); CABALLERO, 2007: 44-47.



España. En primer término, ha sido un agente activo para informar y generar entusiasmo en el mercado y en los usuarios respecto a la Televisión Digital Terrestre. En segundo lugar, se está consolidando como elemento activo de la promoción de acciones y decisiones de otros agentes dirigidas a facilitar la transición.

Los órganos de Impulsa TDT y sus funciones principales son las siguientes (IMPULSA TDT, 2009:18):

**Gráfico 90:** Estructura orgánica de Impulsa TDT.



Fuente: IMPULSA (2009:18).

- La Asamblea General, que fija la política general de la Asociación.
- El Comité Ejecutivo, máximo órgano de gobierno, cuya función es adoptar acuerdos y definir las acciones a llevar a cabo, conforme a los objetivos fijados por la Asamblea General. Está formado por representantes de cada una de las empresas socias, por el Presidente y por el Director General. A fecha de diciembre de 2008, la composición de dicho Comité era la que sigue:

**Gráfico 91:** Composición del Comité Ejecutivo de Impulsa TDT.

<b>Director General</b>	D. Andrés Armas	
<b>Presidente</b>	D. Eladio Gutiérrez*	
<b>Corporación RTVE <sup>(1)</sup></b>	D. Pere Vila	Vocal
<b>Veo Televisión</b>	D. Pedro González	Vocal
<b>Abertis Telecom</b>	D. Joseph Ventosa	Vocal
<b>Gestevisión Telecinco</b>	D. Mario Rodríguez	Vocal
<b>Net TV</b>	D. José M <sup>a</sup> M. Guirado	Vocal
<b>Antena 3 Televisión</b>	Dña. Carmen Rodríguez	Vocal
<b>Sogecable <sup>(2)</sup></b>	D. Alfonso Jáuregui	Vocal
<b>Forta <sup>(3)</sup></b>	Dña. Isabel Linares	Vocal
<b>La Sexta</b>	D. Fernando de Miguel	Vocal

\*Desde noviembre de 2007.

<sup>(1)</sup> Hasta el 11 de diciembre de 2008 D. Eladio Gutiérrez.

<sup>(2)</sup> Hasta el 25 de diciembre de 2008 D. Carlos Abad.

<sup>(3)</sup> Hasta el 30 de septiembre de 2008 D. Pedro García Gimeno.

Fuente: IMPULSA TDT (2009:18).

- La Presidencia, designada por el Comité Ejecutivo. Se encarga de la representación y mantenimiento de las relaciones institucionales de Impulsa TDT. La entidad estuvo presidida por Joan Majó, director de la Corporación Catalana de Radio y Televisión (CMRTV) y que presidía en representación de la Força, desde su nacimiento hasta noviembre de 2006 cuando le sucedió Jaime Castellanos, presidente de Veo Televisión S.A. (2005-2007), al que relevó en el cargo el 16 de noviembre de 2007, Eladio Gutiérrez Montes, director de Televisión Española Digital (CRTVE), que continua ejerciendo este cargo a pesar de no seguir vinculado al operador público.
- La Dirección General, responsable de la gestión de las acciones puestas en marcha por Impulsa TDT.
- Áreas de trabajo (antes de la definición de éstas, la organización giraba en torno a Programas de actuación: Comunicación, Penetración a la TDT, Servicios Avanzados, Transición a la TDT y el Observatorio TDT). Actualmente cada Área de trabajo dispone de un Director que se encarga de planificar, liderar y gestionar la realización de los trabajos dentro de su campo:
  - Área Técnica: responsable de la coordinación y supervisión de los asuntos y materias de carácter tecnológico relacionados con el proceso de transición. Dentro de los proyectos de I+D+I en los que ha participado destacan T-Seniority (subvencionado por la Comisión Europea, que trabaja en el despliegue de servicios interactivos y sostenibles en TDT a escala europea) y TDT Universal (proyecto de TDT vía Satélite II, correspondiente al subprograma Avanza I+D 2008).
  - Área de *Marketing* y Comunicaciones: informa, difunde y motiva el cambio a la TDT. Las acciones se focalizan a través de publicidad en medios convencionales, actividades de promoción dirigidas a distintos colectivo y acciones de comunicación y relaciones públicas dirigidas a los medios.
  - Área de Investigación y Análisis del proceso: Observatorio TDT. Es el área que, desde el inicio de la actividad de la Asociación, se ha ocupado de la definición, recopilación y análisis de los principales indicadores del proceso de transición a la TDT, que sirven de guía a profesionales del sector, ciudadanos y radiodifusores. Recoge y analiza la información de mayor relevancia asociada a este proceso, para reportar cómo evolucionan los indicadores claves a través de su portal *web* [www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es), que se ha consolidado como el “referente de información sobre el proceso de transición” (IMPULSA, 2009:28).
- Los Grupos de Trabajo, que realizan el seguimiento de las actividades de cada Área. Están compuestos por un representante de cada uno de los socios.

El objetivo final de esta Asociación es la culminación satisfactoria de la transición a la TDT, lo que debido a la proximidad del apagón analógico ha provocado

que en estos últimos años Impulsa TDT haya centrado sus principales objetivos en (IMPULSA, 2009:19):

- Fomentar la mejora de los procesos de información y promoción al consumidor sobre las actuaciones necesarias para el tránsito.
- Generar notoriedad y entusiasmo mediante publicidad, acciones promocionales directas y contacto con los medios de comunicación, ofreciendo de este modo toda la información disponible sobre la nueva tecnología al usuario final y a los colectivos profesionales.
- Promover ante las Administraciones públicas iniciativas que tengan como objetivo dar información a los consumidores en el momento de decidir la compra de productos y servicios relacionados con la TDT. Además, se ha insistido en la información ofrecida en el punto de venta y/o el etiquetado, tanto de los televisores preparados para la sintonización digital, como de los que no disponen de esta característica.
- Sensibilizar a administradores de fincas y presidentes de comunidades de vecinos de la necesidad de adaptar cuanto antes las instalaciones de los edificios que gestionan, permitiendo de esta manera a los usuarios recibir correctamente la señal digital y evitando posibles saturaciones en la antenización cuando se aproxime la fecha límite para el apagado analógico.
- Promocionar el desarrollo de servicios avanzados y favorecer la creación de prestaciones adicionales a la pura difusión audiovisual de los canales analógicos.

Recientemente, Impulsa TDT ha llegado a un acuerdo con su homóloga italiana, DGTVi que busca promover la implantación de la TDT y el proceso de transición, en colaboración directa con las Administraciones públicas, mediante el compromiso de los fabricantes en la búsqueda de una plataforma común europea para las tecnologías basadas en la TDT y la facilitación mutua de los datos del proceso de transición de cada país, para comparar y conjugar los intereses de los radiodifusores y consumidores<sup>149</sup>. También conviene destacar otros convenios, como: la alianza llevada a cabo con la Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC) (para advertir sobre la conveniencia de adaptar las antenas de televisión con antelación suficiente respecto al momento de cese de emisiones analógicas en cada población haciendo especial hincapié en las comunidades de vecinos), el convenio con la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU) (a través del cual se busca, principalmente, promover ante las Administraciones públicas iniciativas que permitan ampliar y hacer efectiva la información a los consumidores a la hora de comprar productos y servicios relacionados con la TDT), el acuerdo de colaboración firmado con la Comisión Nacional de Televisión de Colombia (mediante el que se pretende promover de manera efectiva los procesos de transición en ambos países e impulsar el apoyo institucional a las iniciativas que se pongan en marcha tanto ambos países), el apoyo del Proyecto piloto Soria TDT (en el que Impulsa TDT colaboró con la entrega de 1.450 descodificadores destinados a los colectivos más desfavorecidos), la colaboración con iniciativas regionales, o la

---

<sup>149</sup> “España e Italia firman un acuerdo para fomentar la transición a la TDT”, 9 de junio de 2008, disponible en <<http://www.academiav.es/noticia.php?id=1228>>.

presencia y participación en los principales Foros y Congresos relacionados con el sector audiovisual.

Una vez producido el cese definitivo de las emisiones analógicas en abril de 2010 el objetivo principal de esta Asociación habrá sido superado con éxito y, aunque quedaría por delante la segunda transición propiciada por el dividendo digital, parece que su labor no tendrá continuidad más allá del apagón analógico, ya que se han producido algunos desacuerdos internos entre los radiodifusores que podrían provocar la finalización de sus trabajos en pro de la TDT y la desintegración de la Asociación.

#### **5.1.5. Otras iniciativas, grupos y foros<sup>150</sup>**

Peñafiel y López (2002:198) señalan que en el proceso de implantación y seguimiento de la Televisión Digital Terrenal destaca el trabajo de otros grupos y foros, tanto a nivel nacional como internacional. Entre los más importantes cabe destacar:

- Proyecto Europeo DVB (*Digital Video Broadcasting*), encargado de establecer en Europa las normas para difusión digital que se aplican a todas las formas de difusión (satélite, cable, terrestre y otras). Más información en [www.dvb.org](http://www.dvb.org).
- Foro DIGITAG (*Digital Terrestrial Action Group*), creado en 1996, encargado de unificar criterios de requisitos de servicios y funcionalidades del receptor, de aspectos regulatorios con todas las matizaciones propias de cada país y del fomento de la rápida introducción de la Televisión Digital Terrenal en aquellos países donde existe un grado de implantación del estándar DVB. Más información en [www.digitag.org](http://www.digitag.org).
- Proyecto VALIDATE (*Verification And Launch of Integrated Digital Advanced Television in Europe*), comenzó en Noviembre de 1995 y constituyó una especie de “laboratorio virtual” europeo, cuya misión era verificar la especificación DVB-T (*Digital Video Broadcasting/Terrestrial*) así como establecer las bases para acelerar el lanzamiento de los servicios de TDT, aunque VALIDATE también ha elaborado trabajos en otros campos, en cuanto a la compatibilidad de los distintos receptores, redes de distribución, transmisores, planificación de parámetros de servicio, etc. (BETETA, 2001).
- La Iniciativa PISTA (Promoción e Identificación de Servicios Emergentes de Telecomunicaciones Avanzadas), dentro de la cual se desarrolló el piloto PISTA TVD, en el que se desarrollaban servicios adicionales ligados a la programación televisiva y proyectos relacionados con el ámbito educativo y la televisión digital.
- IPDC Fórum, nació con el objetivo de fomentar los servicios de difusión de datos sobre redes de difusión. Últimamente ha centrado su interés en servicios sobre redes DVB-H ya que representa la mayor nueva oportunidad de negocio. Más información en [www.ipdc-forum.org](http://www.ipdc-forum.org).

---

<sup>150</sup> PEÑAFIEL y LÓPEZ, 2002:198 y FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005f:23-25.

- BMCO (*Broadcast Mobile Convergente Fórum*), foro internacional de nueva creación con el propósito de impulsar los servicios IP *Datacast* sobre redes DVB-H. Tiene su origen en un proyecto en el que participaron Vodafone, Nokia, Philips y *Universal Studios Networks* en la zona de Berlín y en el que los usuarios pudieron experimentar DVB-H. Más información en [www.bmco-forum.org](http://www.bmco-forum.org).
- e-Europe: a nivel europeo, esta iniciativa establece los objetivos a cumplir por el conjunto de la Unión Europea en los ámbitos más significativos: educación (internet en la escuela, contenidos y herramientas educativas, etc.), sanidad (información sanitaria, uso de servicios en línea por parte de los profesionales, etc.), administración en línea (información del sector público, tramitación por Internet), comercio electrónico, seguridad en la red, acceso a internet asequible y de calidad, etc.
- Programas MEDIA, que fomenta del desarrollo de la industria audiovisual.
- Foro 50 + 1, seminario dedicado al análisis de las principales tendencias de la televisión a nivel mundial. Se trata de una iniciativa conjunta de la Corporación RTVE y la Fundación para la Investigación del Audiovisual (FIA), perteneciente a la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, de Valencia.
- Otros proyectos: Proyecto IST *Instinct*, para el fomento de servicios a terminales de tipo *handheld*, el Proyecto Eureka *Celtic Wing TV*, para validar el estándar DVB-H, etc.

## 5.2. Proyectos para el adelanto del cese de las emisiones analógicas

Además del trabajo de los organismos mencionados anteriormente, el Plan Nacional de Transición a la TDT (PNT-TDT) aprobado en 2007, menciona la necesidad de “la realización de Proyectos piloto, destinados a permitir conocer a fondo las posibles problemáticas a las que se tendrá que hacer frente durante la implementación, adquiere un valor estratégico y práctico singular”.

Los Proyectos piloto son bien proyectos integrales que pretenden experimentar la totalidad de las problemáticas a afrontar o bien pueden concentrarse en algunos aspectos en concreto como, por ejemplo, la experimentación de servicios de valor añadido (de administración electrónica, de servicios interactivos, etc.), la modificación de la red de difusión o la gestión de campañas de comunicación.

Particular interés e importancia encierran los Proyectos piloto desarrollados para el adelanto del cese de las emisiones analógicas, entre los que se encuentra el Proyecto Soria TDT, (que aunque nació con anterioridad al Plan Nacional de Transición a la TDT en vigor, se incorporó a este al considerarse un valioso laboratorio de testado) y el Proyecto de A Fonsagrada (que iniciará el apagado progresivo en una zona de grandes dificultades de recepción por las condiciones poblacionales y orográficas). Ambos deberán proceder del cese adelantado de las emisiones analógicas en la Áreas que afectan, que representan al 1% de la población española.

### 5.2.1. Soria TDT<sup>151</sup>

El Proyecto Soria TDT, promovido por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y gestionado por Red.es, se enmarca en el Plan Avanza y en el Proyecto de Actuación Específico para Soria (PAES), que fue aprobado en mayo de 2005 en Consejo de Ministros con los objetivos fundamentales de “fomentar y potenciar el aprovechamiento de los recursos de la provincia y ayudar a superar las deficiencias estructurales que de alguna forma limitan el desarrollo de la misma”<sup>152</sup>. Una de las líneas estratégicas del PAES se propone la realización de un Proyecto piloto para el despliegue de la TDT, denominado Proyecto Soria TDT, de forma que se cree una “isla digital”. El Proyecto enmarcada “en el desarrollo y aplicación del Plan Nacional de Transición a la TDT, sin perder en ningún caso su carácter experimental y demostrativo”<sup>153</sup>, para lo cual el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio efectuó una inversión de 3,25 millones de euros.

El objetivo principal del Proyecto Soria TDT es el adelanto al año 2008 del cese de emisiones analógicas mediante el impulso la adaptación de las instalaciones de recepción, tanto en edificios como en hogares. Por lo que además del simple adelanto del apagado en el Área Técnica de Soria, proporcionará información útil sobre la complejidad del proceso de sustitución tecnológica, del conjunto de variables y elementos a tener en cuenta para garantizar una adecuada transición y de la multitud de cuestiones que surgirán en su puesta en práctica.

El Proyecto, que comenzó en noviembre de 2006, incluyó 162 localidades, lo que supone 51.026 habitantes, 18.550 hogares y 3.090 edificios de más de una vivienda, que el 23 de julio de 2008 vivieron el cese de las emisiones analógicas, para cuya finalización se pusieron en marcha un Plan de ayudas, un Plan técnico, un Plan de Comunicación y un Plan de Contingencia:

- Para facilitar la adaptación de los hogares incluidos, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio puso en marcha un Plan de ayudas (hasta julio de 2008) destinado, por un lado, a las comunidades de propietarios para la adaptación de las instalaciones colectivas de recepción de televisión y para su instalación en el hogar, y con una cuantía máxima de 450 euros, y, por otro lado, a incentivar la compra e instalación de receptores externos e integrados, cumpliéndose en ambos casos, como principal premisa, que tuvieran capacidad para recibir y ejecutar aplicaciones interactivas según la norma MHP. Dentro de estas acciones, también se entregaron más de 1.000 sintonizadores entre aquellos colectivos más desfavorecidos (IMPULSA, 2009:56).
- Las actuaciones técnicas de encendido digital llevadas a cabo para el desarrollo del Proyecto consistieron en la instalación de nuevos emisores TDT,

---

<sup>151</sup> DIE, 2008; “Soria apagará la analógica el 23 de julio”, 20 mayo de 2008, disponible en <<http://www.produccionprofesional.com/article.php?a=444>>; “El cese de emisiones analógicas en el proyecto piloto Soria TDT se producirá el próximo 23 de julio”, 20 de mayo de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4573](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4573)>

<sup>152</sup> Bases reguladoras del Plan de ayudas a la compra y/o instalación de receptores de televisión digital y a la adaptación de las instalaciones colectivas de recepción de televisión en los edificios para la recepción de la señal de la Televisión Digital Terrestre en Soria Exposición de motivos. BOE, núm. 296, 11 diciembre 2007, pp. 14725-14725.

<sup>153</sup> *Ídem*.

la ampliación de la potencia de los transmisores que lo requerían, la digitalización de los centros y la adaptación de la red analógica de televisión.

- Desde febrero de 2007, se puso en marcha el Plan de Comunicación del Proyecto, con el objetivo de informar a los ciudadanos sobre las ventajas de la TDT, la necesidad de adaptación a la nueva tecnología y la existencia del plan de ayudas. En este marco, se puso en marcha una *web* sobre el proyecto ([www.soriatdt.es](http://www.soriatdt.es)), se distribuyeron carteles, se realizó una campaña de publicidad en diarios y emisoras de radio locales, se organizaron jornadas informativas dirigidas a distintos colectivos, se habilitó en Soria capital un Punto Informativo del Proyecto, y (desde el 1 de julio de 2008) se emitió un *scroll* en la emisión de televisión anunciando la fecha del cese de las emisiones analógicas e indicando que a partir de ese día sólo se podrá ver la televisión convencional a través de TDT.

Gráfico 92: Ejemplo de acciones del Plan de Comunicación de Soria TDT.



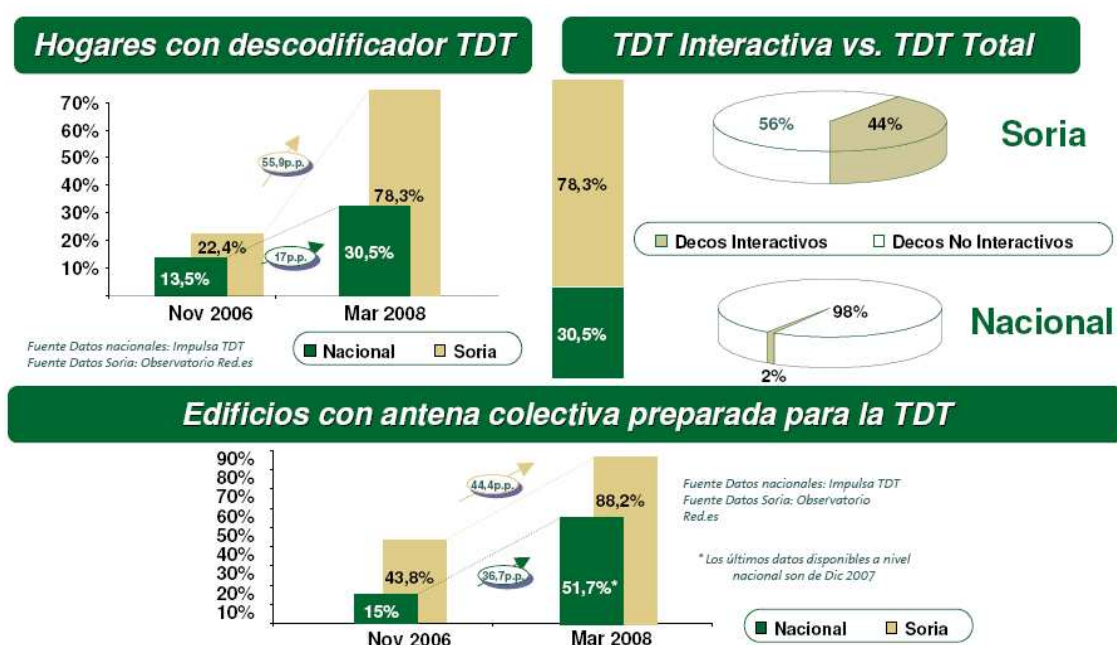
Fuente: SETSI y [www.soriatdt.es](http://www.soriatdt.es)

- Una vez llevado a cabo el cese de las emisiones analógicas, se mantuvo, hasta septiembre, un Plan de Contingencia final para atender consultas y llamadas de los ciudadanos, así como las incidencias técnicas. El Plan contemplaba, entre otras medidas, la activación de más de 30 instaladores de telecomunicaciones, la supervisión permanente de la disponibilidad de la señal digital o la puesta en funcionamiento de un teléfono de atención específica a usuarios. Las actuaciones previstas hasta la fecha del cese de emisiones analógicas incluyeron labores adicionales de comunicación, dinamización rural y adaptación en todas las localidades del ámbito territorial, finalización de las actuaciones técnicas y apoyo adicional dirigido a colectivos en riesgo de exclusión.

Para llevar el control y seguimiento del avance del proceso de adaptación en los hogares, durante los seis meses anteriores al apagado analógico de Soria, se realizaron estudios periódicos de seguimiento de la implantación de la TDT en el ámbito territorial del Proyecto. Las siguientes gráficas, facilitadas por Gonzalo Díe, director de Desarrollo Corporativo de Red.es, muestran que las acciones de impulso en la implantación de la TDT en Soria propiciaron un crecimiento de todos los ámbitos de la transición muy superior al desarrollado a nivel nacional. Por ejemplo, se observa que entre noviembre de 2006 y marzo de 2008, el número de hogares con descodificador aumentó en las

poblaciones incorporadas en el Proyecto Soria TDT unos 55,9 puntos, mientras que a nivel nacional este índice aumentaba un 17%. Un crecimiento también superior reflejan los índices de medición de la adaptación de los hogares, que dentro del ámbito de Soria TDT subían hasta el 44,4% mientras que en el resto del país lo hacían en un 36,7%. Además, resultan abultadas las diferencias relativas al equipamiento de descodificadores interactivos, ya que mientras que a nivel nacional tan solo el 2% de los descodificadores eran interactivos, en Soria lo eran el 44%. En todos estos indicadores el escenario Soria TDT muestra una mayor preparación para la implantación de la nueva televisión en el entorno del 40% por encima del territorio nacional. Con estos impulsos, en el marco del Proyecto en marzo de 2008 los niveles de penetración mostraban datos superiores a los nacionales y la cobertura ya alcanzaba el 100%

**Gráfico 93:** Comparativa de la evolución de la implantación de la TDT en Soria TDT vs. Nacional (noviembre 2006-marzo 2008).

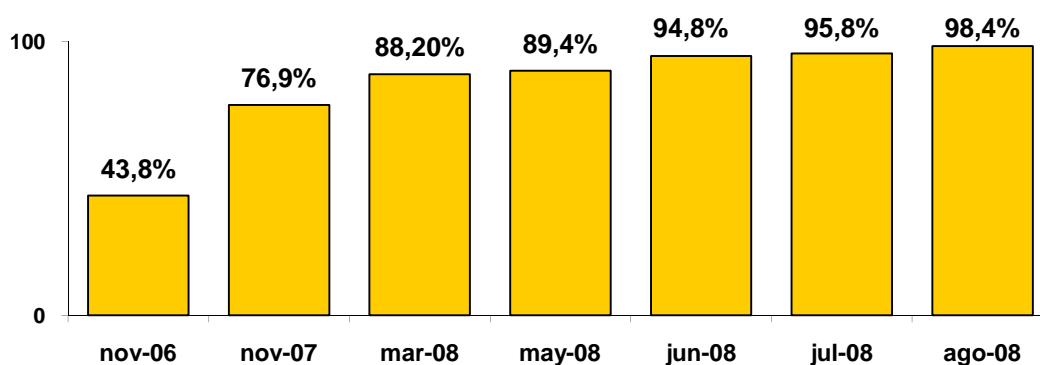


Fuente: Red.es.

Sin embargo, destacar que a tres meses del cese de las emisiones analógicas en el Proyecto todavía el 11,8% de los edificios no habían adaptado sus instalaciones y había gente que no conocía la TDT (en 2007 el 6,7% de la población mostraba en las encuestas el desconocimiento de esta tecnología y en 2008 este porcentaje se situaba en el 3,7%), además quedaba patente el hecho de que gran parte de la compra de los aparatos receptores se postergaría a los últimos días. Incluso, entre julio y agosto de 2008 (recordemos que el cese de la emisiones analógicas en el marco de este Proyecto se llevó a cabo el 23 de julio) el aumento en los índices tanto de adecuación de antenas como de penetración de la TDT en los hogares fue mayor al registrado entre los meses de junio y julio.

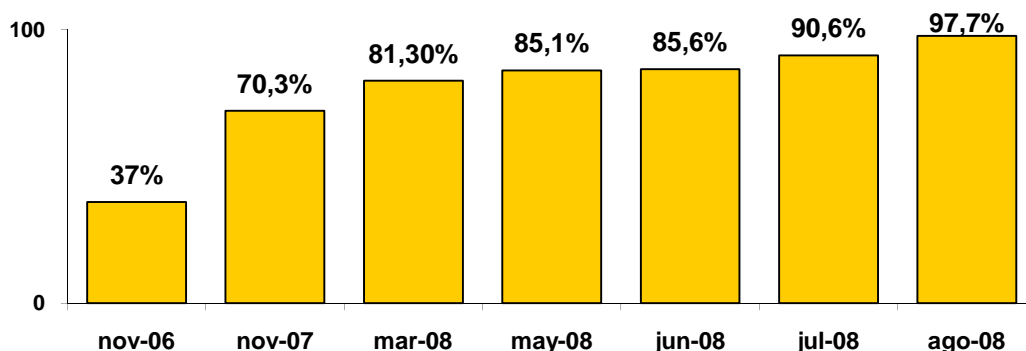


**Gráfico 94:** Evolución de la adecuación de las antenas para la recepción de la TDT.



Fuente: IMPULSA, 2009:59.

**Gráfico 95:** Evolución de la penetración de la TDT.



Fuente: IMPULSA, 2009:59.

Un mes después del cese de las emisiones analógicas Red.es informaba sobre la evolución del proyecto Soria TDT. El balance era el siguiente:

- Se recibieron, en agosto de 2008, 1.700 llamadas telefónicas (de las cuales más del 95% fueron resueltas con éxito en menos de 24 horas). El motivo principal se basaba en consultas informativas sobre el uso del receptor TDT, la sintonización de los canales o la ordenación de los canales. Uno de los contratiempos identificado tras este Proyecto es la dificultad que tiene algunas personas para sintonizar y organizar la amplia oferta de canales de la que se puede disfrutar con la TDT.
- Se registraron 570 incidencias, un 3% de los hogares beneficiados por la iniciativa. La mayor parte de ellas estaban relacionadas con problemas en la recepción de la señal, que se resolvieron bien con la reorientación de la antena receptora del usuario a otro centro emisor o bien con la mejora de la instalación de antena. También se detectaron algunas dificultades en la recepción o sintonización de determinados canales, que se resolvió con la mejora de la instalación de usuario o con la correcta sintonización de los canales.
- Red.es manifestaba, además, que desde el 23 de julio no se había detectado ningún fallo de señal en toda la zona de cobertura. Aunque es cierto que en aquellas localidades dentro del ámbito territorial abarcado por el Proyecto que

no recibían previamente la señal analógica o lo hacían con una calidad muy baja o con nivel insuficiente se habilitó la recepción vía satélite.

Tras la culminación del Proyecto, Impulsa TDT ha declarado en su *web* que “las incidencias acaecidas han sido mínimas y se ha demostrado la viabilidad del plan de apagado”, aunque las voces críticas consideran que la información obtenida del mismo no será válida para extrapolarlo a otras experiencias de apagado, al tratarse de un escenario muy controlado y con fuertes campañas de promoción, que no son viables en fases de apagado que involucren a una mayor población. Además, seis meses después del apagón, profesionales de las televisiones provinciales aseguraban que el cese de las emisiones analógicas había sido parcial, ya que varios canales provinciales se habían quedado en “tierra de nadie” y se podían seguir recibiendo en analógico. Además, hasta octubre de 2008 no se convocó el concurso para la adjudicación de las 84 licencias de TDT para televisiones locales<sup>154</sup>.

### 5.2.2. A Fonsagrada

Aunque el Proyecto Soria TDT ha tenido más repercusión que el de A Fonsagrada, ha sido esta localidad de Lugo la primera española en la que se produjo el cese de las emisiones de televisión analógica, el 5 de abril de 2008, dos años antes que en el resto del país.

El municipio de A Fonsagrada, de unos 4.800 vecinos, fue seleccionado para la realización de un Plan Piloto de Transición a la Tecnología Digital por iniciativa de la Secretaría General de Comunicación de la Xunta de Galicia, ya que se trata de un municipio con orografía muy complicada, con una densidad de población baja, compuesta fundamentalmente por adultos de edad avanzada, y una enorme dispersión. Hay unos 5.000 habitantes repartidos en más de 200 núcleos de población que no llegan a 50 habitantes, por lo que la Xunta destaca que el Proyecto ha sido un reto y podría tratarse de una iniciativa extrapolable para la mayor parte del territorio gallego. Todo ello lo convierte en un excelente laboratorio digital y en el mejor banco de pruebas para la televisión del futuro.

El Proyecto, de un coste superior a los 300.000 euros, de los que 257.000 fueron para las infraestructuras, fue financiado por las Administraciones públicas, y contó con la colaboración de la firma tecnológica gallega Televés. La digitalización de las infraestructuras e instalaciones se llevó a cabo en cuatro fases desarrolladas desde 2007, con el objetivo de ampliar la oferta televisiva y mejorar notablemente la calidad de imagen y sonido, en este municipio en el que en analógico sólo se captaban los dos canales de TVE y el de la autonómica TVG, e incluso, en algunas zonas con dificultades. E incluso, tras el cese de las emisiones en analógico, en abril de 2008, las pruebas para realizar ajustes y mejorar la cobertura y calidad de la señal han continuado, instalando una nueva antena para la recepción de la señal televisiva. Además, al tratarse de un municipio con una media de edad en torno a los 60-70 años, se prestó especial

---

<sup>154</sup> “El apagón analógico total en Soria que vendió Miguel Sebastián no existe: se siguen viendo tele-visiones, como Telemadrid”, 12 de diciembre de 2008, disponible en <<http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=18882>>

atención al reparto gratuito de los sintonizadores (se repartieron más de mil descodificadores).

La información sobre el estado de todos los índices de implantación de Televisión Digital Terrestre una vez sobre pasado el 5 de abril de 2008 es escasa y ha de extraerse de declaraciones de representantes de las administraciones locales o de las opiniones vertidas en la página *web* de la localidad ([www.fonsaweb.com](http://www.fonsaweb.com)), puesto que no se obtuvieron los datos deseados en el contacto con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para la presente investigación. Una semana después del apagón analógico, el alcalde de A Fonsagrada, Argelio Fernández, admitía que todavía había algunas zonas del municipio que no recibían la señal de la Televisión Digital Terrestre ya que la cobertura de la señal tan sólo llegaba al 80% de la población. Un mes después, la cobertura continuaba sin alcanzar al 10% de la población<sup>155</sup>. En julio de 2009, Ignacio Otero, director general de Comunicación y Audiovisual de la Xunta de Galicia, manifestaba que mientras que las previsiones estimaban que tan sólo quedase una zona oscura equivalente al 2% del territorio todavía se mantenía un 18% de la población sin cobertura de TDT, un porcentaje muy elevado y por encima del manifestado en 2008 por el alcalde de A Fonsagrada. La zona oscura afecta, sobre todo, a las parroquias de Piñeira y Freixo, pero hay otras en las que la señal es débil y se interrumpe debido a diversos fenómenos meteorológicos. No obstante, el gobierno autonómico desconoce cuántos hogares de los afectados reciben la señal de televisión a través de otras plataformas<sup>156</sup>.

Este Proyecto podría ser una experiencia extrapolable para el resto de la comunidad autónoma gallega, con grandes dificultades para hacer llegar la TDT a la totalidad de la población: la extensión de la cobertura de las televisiones públicas a un 98% de la población gallega, tal y como exige el Plan Técnico Nacional, tendrá un coste estimado de 15 millones de euros, de los que ya se han invertido cerca de la mitad, además si para alcanzar una cobertura del 96% del territorio son necesarios 85 centros reemisores, para llegar al 98%, serían necesarios otros 45 centros<sup>157</sup>. De hecho, los Proyectos Técnicos de apagado de la Fase I de la comunidad gallega, tal y como se ha comentado, han sido retrasados.

### 5.3. Proyectos para el impulso de la TDT a través de servicios de valor añadido

Al igual que los proyectos para el cese adelantado de las emisiones analógicas, la experimentación con tecnologías asociadas a la TDT y el desarrollo e implementación de aplicaciones y servicios que ofrezcan un valor añadido a esta nueva tecnología, como las aplicaciones interactivas, también es fomentada por el Plan Nacional de Transición a la TDT aprobado en 2007. Dentro de estas acciones, el Foro Técnico de la Televisión Digital Terrestre (2005a:38) destaca algunos proyectos de promoción de MHP, como:

---

<sup>155</sup> “El alcalde de A Fonsagrada admite que hay zonas que no reciben la TDT tras el apagón analógico”, 14 de abril de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4507](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4507)>; “La señal de la TDT no llega al 10% de A Fonsagrada un mes después del apagón analógico, según el alcalde”, 3 de mayo de 2008, disponible en <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8271.html>>.

<sup>156</sup> “Carencias con la TDT en A Fonsagrada quince meses después”, 20 de julio de 2009, disponible en <[http://www.fonsaweb.com/fonsaweb\\_et/modules.php?name=News&file=article&sid=435](http://www.fonsaweb.com/fonsaweb_et/modules.php?name=News&file=article&sid=435)> y “A Fonsagrada es digital, pero no toda”, 31 de mayo de 2009, disponible en <[http://www.fonsaweb.com/fonsaweb\\_et/modules.php?name=News&file=article&sid=413](http://www.fonsaweb.com/fonsaweb_et/modules.php?name=News&file=article&sid=413)>

<sup>157</sup> *Revista Tele Digital*. Abril 2008, núm. 139, p. 22.

- Los realizados en el ámbito de la Televisió de Catalunya, tanto a través del destacado Proyecto Micromercats, el T-Govern y el T-Personalización, que abordaremos a continuación, como del Proyecto *Flowserver*, un sistema completo de gestión y transmisión de datos de televisión digital que incluye la señalización del múltiplex, la transmisión de contenido interactivo, el envío de subtítulos digitales, secciones privadas, paquetes IP y distintos eventos de sincronización.
- El Proyecto Alcázar Digital TDT, llevado a cabo en Alcázar de San Juan, Cáceres, dentro del Plan Info XXI (Plan Avanza), de implantación de nuevos modelos de negocio de la TDT en el marco local.
- El Proyecto Actúa (2003), desarrollado por Telemadrid en la Comunidad de Madrid.
- Los llevados a cabo por Sogecable.
- El Proyecto realizado por Retegal en colaboración con la Universidad de Vigo desde 2004, para la Televisión de Galicia.
- Los proyectos de investigación dentro de las convocatorias INTEK y PROFIT desarrollados en Euskal Telebista.
- El Proyecto Adstudio, desarrollado por el CeTVD conjuntamente con la empresa Soluciona que consiste en la creación de un entorno de aplicaciones interactivas MHP mediante un interfaz gráfico muy simple.
- El proyecto i-LAB<sup>158</sup>, plataforma interconectada para la definición, implementación y pruebas de servicios, aplicaciones y productos basados en el estándar MHP, que pretende guiar el desarrollo de los servicios, productos y aplicaciones interactivas con soluciones interoperables y desarrollando una infraestructura interconectada y de operación remota compuesta por diferentes laboratorios especializadas en universidades y centros tecnológicos.
- Los proyectos llevados a cabo por el Centro de Televisión Digital de la Escuela de Ingeniería La Salle, de la Universidad Ramón Llull, en Barcelona (CeTVD) en su objetivo de promover un laboratorio de pruebas de interoperabilidad donde los distintos integrantes de la cadena de valor de la televisión pudieran probar sus equipos y aplicaciones en un entorno abierto y neutral.
- El proyecto “*Sports TV: Aplicaciones Interactivas en la emisión de eventos deportivos*”, ideado y dirigido en el seno del Grupo de Investigación FONTA (Universidad Complutense de Madrid) y en el que se implicaron TVE y empresas líderes en los campos de información deportiva y servicios interactivos en televisión digital. El proyecto cubrió las retransmisiones deportivas de la Corporación RTVE durante las Olimpiadas de Pekín, así como los eventos

---

<sup>158</sup> Revista Cinevideo 20. Noviembre/diciembre 2007, núm. 238, p. 38

deportivos que cubran los mismos deportes hasta el final del año 2009 (VIVAR y GARCÍA, 2009).

A continuación serán destacados los primeros proyectos mencionados, con mayor repercusión en el desarrollo de servicios de valor añadido.

### **5.3.1. Proyecto Micromercats, T-Govern y T-Personalización (Cataluña)<sup>159</sup>**

El Proyecto Micromercats puso en marcha en 2003 la primera prueba piloto de Televisión Digital Terrestre con tecnología MHP con usuarios reales, gracias al acuerdo realizado entre la Televisió de Catalunya y la Generalitat, a través del CIDEM (Centre d'Innovación y Desarrollo Empresarial) y en el que participaron también CCRTV Interactiva, TVC Multimedia, La Salle, Communi.tv, Panasonic, Philips, Samsung y Sony. El objetivo fue realizar una serie de estudios de valoración, usabilidad, percepción y fiabilidad técnica, que permitieran adquirir los conocimientos de mercado, tecnología y comunicación necesarios de manera anticipada para el desarrollo comercial de la TDT y poder construir una televisión digital a medida del telespectador, pero sobre todo nació “con el firme propósito de posicionar a Cataluña como pionera en la implantación de la TDT” (CABALLERO, 2007:92-98).

Desde octubre de 2003, cien hogares catalanes de la zona metropolitana de Barcelona, dentro del área de cobertura de la Torre de Collserola, tuvieron instalado en casa un descodificador de última generación que los permitió ver las emisiones digitales de TVC y hacer uso de varias aplicaciones interactivas: un servicio de información meteorológica, una guía electrónica de programación (EPG) y un servicio de noticias. Para facilitar la experimentación con la televisión del futuro, se habilitó el Canal Piloto, una nueva cadena de televisión con programación propia que permitía la interacción de los participantes.

Sin embargo, “aunque el proyecto fue esperanzador, transcurrido un año desde su puesta en marcha tuvo algunos problemas: de recepción de la señal y de incompatibilidad de algunos descodificadores con las antenas instaladas de los usuarios, principalmente” (CABALLERO, 2007:92-98)<sup>160</sup>.

Entre julio de 2006 y marzo de 2007, se ponía en marcha un nuevo Proyecto que buscaba aglutinar las fuerzas de las instituciones para hacer una prueba piloto que fuera cercana a los ciudadanos, aprovechando la tecnología de la TDT. Se trataba del Proyecto T-Govern<sup>161</sup>, un estudio de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Generalitat de Cataluña, financiado por el Plan Avanza 2006 y elaborado por Activa Multimedia (empresa de la Corporación Catalana de Radio y Televisión), que tenía como objetivo el disponer de estudios fiables sobre la viabilidad y la puesta en funcionamiento de servicios de atención al ciudadano a través de la TDT. El objetivo del estudio T-Govern era definir cómo adaptar los contenidos de la Administración a un nuevo medio como la TDT y estudiar en profundidad las necesidades de los usuarios

---

<sup>159</sup> FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005n:18.

<sup>160</sup> Se puede encontrar más información referente al Proyecto, sus conclusiones y el estudio de análisis de junio de 2004 en la siguiente dirección: [http://tdcat.net/esp/menu1/proyecto\\_micromercados.htm](http://tdcat.net/esp/menu1/proyecto_micromercados.htm).

<sup>161</sup> “El Proyecto T-Govern se pone en marcha”, *Revista Teleinforme*. Noviembre 2006, núm. 799, p. 42; “T-Govern” disponible en [http://www.activamultimedia.com/am/v\\_portal/apartados/pl\\_basica.php?te=257&idm=82](http://www.activamultimedia.com/am/v_portal/apartados/pl_basica.php?te=257&idm=82).

potenciales. Para ello se llevaron a cabo pruebas en tres laboratorios situados en las poblaciones de Mataró y Vilanova i la Geltrú y en las instalaciones de Activa Multimedia.

Se crearon una serie de aplicaciones de televisión interactiva en tres fases. En cada fase se mostraron a los usuarios aplicaciones que presentaban contenidos y servicios de la Administración pública de una forma diferente, para evaluar qué situación comunicativa resultaba más atractiva para los espectadores y paralelamente se probaron nuevas prestaciones tecnológicas de la televisión digital. La aplicación con la que arrancó el proyecto fue Portal Ciutadà, un canal organizado con menús temáticos construido a partir de secciones informativas (sobre actualidad, ocio, ayudas, empleo y salud), distinguiendo la información de la Generalitat y la información local de los ayuntamientos. En cambio en el Canal Ciutadà, la segunda aplicación del proyecto, se presentaron el mismo tipo de contenidos pero organizados por ámbitos de interés, uniendo los contenidos locales con los de la Generalitat. En ambas, la interacción tenía sólo finalidades informativas. Por último, en la tercera prueba se testeó la identificación de usuarios, la participación y la realización de trámites administrativos con la creación de dos aplicaciones: Canal Agenda y Canal Salut. El Canal Agenda mostraba información de ocio y permitía realizar votaciones sobre diferentes temas a través del canal de retorno o vía SMS. Por otro lado, el Canal Salut era una aplicación temática que ofrecía trámites y contenidos personalizados.

**Gráfico 96:** Aplicaciones desarrolladas en el Proyecto T-Govern.



Fuente: [www.activamultimedia.com](http://www.activamultimedia.com)

En general, la valoración de este Proyecto T-Govern fue muy optimista: los usuarios consideraron que todas las aplicaciones eran fáciles de usar y valoraron muy positivamente que la administración se acercase al ciudadano a través de la TDT.

Si el Proyecto T-Govern finalizaba en marzo de 2007, entre mayo y junio de ese mismo año se desarrollaba otro Proyecto en Cataluña vinculado con la T-Administración, denominado Proyecto T-Personalización<sup>162</sup>. Se trataba de un Proyecto, financiado por Impulsa TDT, que tenía como objetivo principal profundizar en los estudios sobre la personalización de contenidos y servicios de la Administración a través de la TDT, especialmente mediante el uso de tarjetas inteligentes de identificación personal pero que también abordaba servicios de participación y publicidad interactiva. Como base del estudio, se utilizaron los resultados de unas pruebas de laboratorio, realizados a usuarios de Mataró y Vilanova i la Geltrú, que permitirían evaluar el interés de los ciudadanos por los contenidos de la T-

<sup>162</sup> IMPULSA TDT y ACTIVA MULTIMEDIA, 2007.

Administración, las posibilidades de personalización de los contenidos, la usabilidad de los trámites, así como la viabilidad de acciones de participación ciudadana y de portales de administración local. Al igual que en el caso del Proyecto T-Govern, las conclusiones obtenidas a raíz del Proyecto T-Personalización resultaron positivas, tanto en cuanto a la aceptación global del sistema como a su usabilidad e información de proximidad.

En Cataluña también se han desarrollado otro tipo de proyectos orientados no sólo hacia los servicios de valor añadido sino también a realizar mejoras técnicas que favorezcan la recepción de la Televisión Digital Terrestre. En este sentido, destaca el Proyecto Maresme Digital (2004), que consistió en un despliegue de centros emisores de señales de tecnología digital terrestre en la comarca del Maresme, con la mala cobertura de la señal televisiva. El reto se concentraba no sólo en acabar con los problemas técnicos de recepción de la señal de televisión en la zona, sino también en dotar de mayor calidad la imagen y el sonido de la nueva señal digital (CABALLERO, 2007:92-98).

### **5.3.2. Proyecto Actúa TV (Comunidad de Madrid)<sup>163</sup>**

El Proyecto Actúa TV nació tras la firma en 2003 de un convenio entre la cadena pública autonómica madrileña, Telemadrid, y Retevisión, junto con distintos fabricantes de equipos, el desarrollador de aplicaciones *Fresh-it* y el proveedor de información *Modern Times Group*. Juntos configuraron una prueba piloto en la que se integraron todos los elementos necesarios para dinamizar el desarrollo comercial de esta televisión, fundamentalmente a través de descodificadores y televisores digitales con MHP.

Actúa TV consistió en demostraciones en centros comerciales, con el fin de visualizar las capacidades tecnológicas de la TDT y de las aplicaciones interactivas basadas en el estándar europeo MHP. Durante la promoción se llevaron a cabo muestras de dos tipos de aplicaciones: portal interactivo y aplicación de televisión mejorada. De esta manera, se pusieron en el aire, a través de los canales TDT de Telemadrid y La Otra, cinco aplicaciones interactivas (operativas durante los meses de junio y julio de 2003), se emitieron tres aplicaciones de servicios (farmacias de guardia, Aeropuerto de Madrid en Barajas y tráfico) y dos juegos (Serpiente y Popix). Posteriormente este operador ha experimentado con otras aplicaciones MHP y en la actualidad se están emitiendo las siguientes: Lanzadera, Chat, *Enhanced TV*, *Tickers*, Teletexto enriquecido y el Juego Popix.

### **5.3.3. Proyecto Alcázar Digital TDT (Alcázar de San Juan, Cáceres)<sup>164</sup>**

Dentro del Programa Ciudades Digitales y del Programa Ciudades Singulares, promovido por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio dentro del Plan Info XXI (Plan Avanza), que establece unas islas digitales, es decir, unos escenarios geográficamente delimitados, para investigar y comprobar soluciones y aplicaciones

---

<sup>163</sup> FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005a.

<sup>164</sup> Para mayor información [www.alcazardigitaltdt.com](http://www.alcazardigitaltdt.com); FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL, 2005: 19; IMPULSA TDT, 2008a; *Revista Cinevideo* 20. Noviembre/diciembre 2007, núm. 238, p. 38.

tecnológicas y demostrar las ventajas que se derivan de la nueva TDT, surge el Proyecto piloto desarrollado en Alcázar de San Juan (Ciudad Real).

El Proyecto, denominado Alcázar Digital TDT, aparecía incluido en el Plan de Medidas para la Implantación de la TDT elaborado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología a finales de 2003 y fue relanzado en junio de 2006. Se trata del primer Proyecto piloto en un entorno local para la implantación de la Televisión Digital Terrestre y experimentar en el terreno con los nuevos modelos de negocio: pretende desplegar en una ciudad de tamaño medio un sistema interactivo universal a través del televisor y mediante el uso de la plataforma abierta MHP, con el objetivo de fomentar el desarrollo y penetración de la Sociedad de la Información a través de la TDT.

El desarrollo del Proyecto está llevado a cabo por el propio consistorio y los beneficiarios directos del mismo son los vecinos, las empresas e instituciones de la localidad de Alcázar de San Juan, que tendrán acceso sin ningún coste a los servicios ofrecidos y los datos recogidos en la iniciativa servirán para trasladarla a otras localidades españolas. En su conjunto serán treinta mil los habitantes que tendrán a su disposición descodificadores MHP (con características técnicas innovadoras debido a los especiales requerimientos de la experiencia piloto, como, por ejemplo, el aumento de la memoria *flash*, la incorporación de canal de retorno por *ethernet* para poder trabajar en banda ancha o la inclusión de *smartcard* preparado para poder experimentar con aplicaciones que utilicen el DNI digital, DNI-e), veinte servicios interactivos y un multiplex completo de TDT.

El Proyecto cuenta con una financiación total de 5.670.000 euros, en la que participan el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (que aportará un importe de 1.148.000 euros, de los presupuestos destinados al desarrollo de la Sociedad de la Información, dentro de las iniciativas de Ciudades Digitales), el ayuntamiento de Alcázar de San Juan, la Junta de Castilla-La Mancha y otras instituciones públicas y privadas.

En cuanto a la oferta de servicios propuestos, se encuentran los servicios de utilidad pública ofrecidos por Administraciones (e-Administración sobre el televisor), por proveedores locales (comercio, empresas de servicios, medios de comunicación) o los ofrecidos por empresas nacionales que quieran usar el demostrador de Alcázar de San Juan para evaluar las nuevas oportunidades de negocio que existen alrededor de la televisión digital. En la actualidad diversas empresas están utilizando la plataforma de TDT para la prueba de servicios. Así, por ejemplo, la productora Mediapro, la tecnológica madrileña SIDA, la alianza Siemens-InOutTV, la consultora SDIdigital y Telecom Castilla-La Mancha, con la colaboración del ayuntamiento de Alcázar de San Juan, llegaron a un acuerdo para retransmitir fútbol y películas en modalidad de pago por visión a través de las ondas regulares de TDT (antes de su regulación)<sup>165</sup>.

En junio de 2006 comenzaron las emisiones y a principios de 2008, según una encuesta publicada por Olivar Martínez y Sánchez Amoretti (2008), el 55% de la población incluida en el Proyecto utilizaba habitualmente la TDT, para el 70% de la población había mejorado mucho/algo la programación televisiva y en el 9% de los

---

<sup>165</sup> “Nueva ventana para el PPV”, en *Revista Producción Profesional*. Noviembre 2007, núm. 89, p. 6.



casos la TDT estaba conectada al teléfono del hogar lo que permitía tener un canal de retorno, fundamental para disfrutar de la interactividad.

Durante el *II Congreso Español sobre Interactividad y TDT local*, celebrado los días 20 y 21 de noviembre de 2007 en Alcázar de San Juan, se señaló a Alcázar Digital TDT como “el primer proyecto de éxito en el sur de Europa de ‘isla digital’ y referente mundial en la implementación, emisión y gestión de servicios interactivos MHP sobre la plataforma técnica de Televisión Digital Terrestre”. Una de las conclusiones más importantes fue el acuerdo entre todas las empresas del sector para la creación de la Asociación Española de Empresas de Televisión Interactiva, cuyos objetivos son promover el acceso universal a la Sociedad de la Información a través de la televisión digital interactiva; sentar las bases para el desarrollo efectivo de los nuevos modelos de negocio sobre ésta e impulsar el despliegue rápido de descodificadores de TDT con MHP interoperable durante los próximos años.

Gracias a este Proyecto, Alcázar de San Juan se ha convertido en la promotora de Congresos internacionales sobre TDT e interactividad y en la sede de la Fundación Centro de Experimentación y Desarrollo de la Televisión Digital, que tiene como objetivo prioritario la creación de un Parque Tecnológico Regional especializado en Televisión Digital y un Centro Regional de Transferencia de Tecnología destinado a facilitar a las empresas del sector telemático asesoramiento, medios e infraestructuras técnicas de alto nivel, así como el fomento de programas y acciones formativas vinculadas a los Centros de Formación Profesional y a la Universidad de Castilla-La Mancha. Además, cabe destacar el premio recibido por el ayuntamiento de Alcázar de San Juan, en la categoría Acontecimiento Tecnológico por el Proyecto Alcázar Digital TDT<sup>166</sup>.

#### **5.4. Proyecto para el desarrollo de TDT *Premium* (Proyecto TDT 2.0, Extremadura)**

En las acciones para impulsar la experimentación con contenidos de pago a través de la Televisión Digital Terrestre, destaca el Proyecto piloto TDT 2.0, desarrollado en Extremadura, que consistía, por un lado, en incorporar a la señal de Televisión Digital Terrestre servicios de valor añadido basados en la identificación del usuario mediante tarjetas inteligentes, que otorgasen un factor diferenciador y atractivo y, por otro lado, comprobar la operativa y la aceptación de los servicios de pago por visión a través ondas hertzianas. Se pretendía así asociar la penetración de la nueva televisión con la introducción masiva de terminales que permitieran al ciudadano español acceder de forma fácil y segura a los servicios de la Sociedad de la Información, a la vez que explorar las oportunidades de negocio basadas en la TDT *Premium*.

La iniciativa fue desarrollada por Impulsa TDT entre primavera y verano de 2007 sobre una muestra de mil hogares extremeños. En ella participaron Abertis Telecom (que actuó como operador plataforma, de red de difusión y descarga de derechos y gestor *back office*<sup>167</sup>), Nagravisión (como proveedor tecnológico, de tarjetas y sistema de acceso condicional), proveedores de descodificadores, una plataforma de

---

<sup>166</sup> <http://www.alcazardigitaltdt.com>

<sup>167</sup> Área de gestión no visible para el cliente.

recarga (La Caixa), una plataforma de compra a través de SMS (Movilisto), la Administración (Junta de Extremadura) y todos los radiodifusores nacionales de TDT, excepto Sogecable. Supuso el empleo del segundo canal del múltiplex gestionado por la Corporación Extremeña de Medios Audiovisuales, donde se insertaron aplicaciones MHP interactivas desarrolladas específicamente, la creación de tarjetas administrativas, la fabricación de receptores específicos, el diseño de un entorno *web* ([www.tdt20.es](http://www.tdt20.es)) y la habilitación de cajeros automáticos para la recarga de las tarjetas prepago (IMPULSA TDT, 2007a y 2007b:11,13).

El Proyecto TDT 2.0 incorporaba una prueba de campo real, orientada tanto al entretenimiento, como a gestiones administrativas (T-Administración) para probar, evaluar, dimensionar y comprobar la viabilidad técnica de la solución definida para prestar dichos servicios sobre la TDT.

En primer lugar, en el desarrollo de las pruebas de radiodifusión bajo modalidad de pago, se podían ofrecer diferentes vías de negocio según el tipo de tarjeta inteligente empleada (ABERTIS TELECOM, 2007:4-5): el *monoevento* (tarjeta prepago de un evento o conjunto de eventos concretos), el IPPV (tarjeta prepago con crédito precargado para eventos que se solicitan de forma impulsiva sin necesidad de solicitarlos previamente en el *back office*), la suscripción (tarjetas de postpago que generalmente permiten a un abonado ver un canal o un paquete de canales) y el PPV (tarjetas de prepago con modalidad de pago por visión de multiprovedores. En este caso los eventos deben ser siempre solicitados previamente al *back office*). Esta última fue la elegida en este Piloto, al considerar que era la que mayores ventajas podía reportar a los espectadores (“se paga por lo que se mira”, no es necesario una instalación previa, no requiere suscripción, etc.) y a los proveedores (para los que esta modalidad puede ser un impulsor de la TDT y una nueva fuente de negocio con un riesgo controlado).

Se programaron una media de cuatro eventos y medio al día, ofreciendo cada radiodifusor contenidos *Premium* un día a la semana, excepto los lunes en los que la programación era asignada de forma rotativa, lo que supuso un total de 379 eventos, siendo el que más aportó Antena 3 Televisión y el que menos SG Net TV (IMPULSA TDT, 2007b:18).

**Gráfico 97:** Eventos programados por los operadores por mes.

Cadena	Nº de eventos programados por mes			
	Mayo	Junio	Julio	Total
Corporación RTVE	36	40	22	98
Veo Televisión S.A.	13	10	6	29
Antena 3 Televisión	53	34	18	105
Gestevisión Telecinco	24	16	16	56
GIA La Sexta	30	24	24	78
SG Net TV	4	5	4	13
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>129</b>	<b>90</b>	<b>379</b>

Fuente: Impulsa TDT, 2007b:18.

La Corporación Radiotelevisión Española fue el operador al que más eventos se compraron y Gestevisión Telecinco al que menos. Veo Televisión S.A. con su oferta de óperas, conciertos y telenovela erótica se situó en la quinta posición.

**Gráfico 98:** Total eventos comprados a cada operador por mes.

Cadena	Total Eventos Comprados				
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total
Corporación RTVE	12	139	248	139	438
Veo Televisión S.A.	0	43	58	81	182
Antena 3 Televisión	0	43	215	109	367
Gestevisión Telecinco	0	50	46	67	163
GIA La Sexta	0	31	110	82	223
SG Net TV	0	101	65	42	208
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>307</b>	<b>742</b>	<b>520</b>	<b>1.581</b>

Fuente: Impulsa TDT, 2007b:22.

El 89% de los eventos comprados fueron eventos “vistos”<sup>168</sup>. Por encima de esta media, se sitúa el operador público con el 97% (que suponen 427 eventos “vistos”, de 438), SG Net TV con el 91% y Veo Televisión S.A. con el 90%.

**Gráfico 99:** Total eventos “vistos” de cada operador por mes.

Cadena	Total Eventos “Vistos”					
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total	% eventos comprados
Corporación RTVE	12	38	237	140	427	97%
Veo Televisión SA	0	35	54	74	163	90%
Antena 3 Televisión	0	43	114	145	302	82%
Gestevisión Telecinco	0	36	51	52	139	85%
GIA La Sexta	0	31	102	60	193	87%
SG Net TV	0	89	62	38	189	91%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>272</b>	<b>620</b>	<b>509</b>	<b>1.413</b>	<b>89%</b>

Fuente: Impulsa TDT, 2007b:22.

Las conclusiones preliminares sacadas de esta experiencia sobre Televisión Digital Terrestre de pago que ofrecen los informes publicados por Impulsa TDT (2007a:48), señalan que:

- La muestra de mercado estudiada está preparada para una oferta de televisión de pago en TDT, pero hay que mejorar algunos aspectos, como las ventanas de compra.
- Se valora la posibilidad de comprar eventos *Premium* sin suscripción.
- El *target* principal es el consumidor medio (no intensivo) de contenido *Premium* (películas, deportes, etc.) no suscrito a plataformas de pago.

<sup>168</sup> Eventos “Vistos”=eventos comprados-eventos de los paquetes difundidos antes de la compra.

- Los contenidos ofrecidos deben ampliarse (deporte, películas) y mejorar la calidad (preestrenos, exclusividad).
- Muchos usuarios no comprarán si no se mejora el nivel de los contenidos.
- Los precios tienen que estar a un nivel de conveniencia que considere las referencias de valor del contenido y características tecnológicas.
- Desde la industria se debe seguir una solución tecnológica horizontal, abierta e interoperable.

En segundo lugar, las tarjetas inteligentes también se aplicaron en la Plataforma TDT 2.0 para la realización de gestiones administrativas o transacciones, ofreciendo servicios avanzados de T-Administración compatibles con MHP y servicios de acceso condicional. El objetivo del Proyecto era asociar la penetración de la TDT con la introducción masiva de terminales que permitieran al ciudadano español acceder de forma fácil y segura a los servicios de la Sociedad de la Información explorando nuevas oportunidades de negocio y validando su potencialidad tecnológica y comercial (IMPULSA TDT, 2007b:6-7). A estos servicios se podía acceder a través de tarjetas inteligentes criptográficas o del Documento Nacional de Identidad en formato electrónico (DNI-e), lo que abre un inmenso campo de posibilidades para el desarrollo de nuevos servicios de la Sociedad de la Información.

La valoración final de los trabajos en T-Administración fue también positiva, puesto que la cadena de servicios implicados funcionó a plena satisfacción y en general los integrantes de la muestra utilizaron el servicio o se mostraron proclives a utilizarlo en el futuro.

Por lo tanto, en general la experiencia del Proyecto TDT 2.0 se consideró buena y de utilidad, aunque, tal y como recuerda Víctor Astasio, director de Tecnología y Sistemas de Veo Televisión (2005-2008), esta experiencia piloto “no es del todo extrapolable”, fundamentalmente porque en el Proyecto comercial no se ofrecieron realmente contenidos *Premium* (fútbol, cine de estreno, contenidos para adultos, etc.)<sup>169</sup>.

En 2008, se puso en marcha la segunda fase de este Proyecto TDT 2.0, sin la participación de Gestevisión Telecinco, contrario a la aprobación inmediata de la TDT de pago, donde el objetivo era depurar la parte tecnológica y analizar cuál es la fórmula óptima de explotación comercial.

Finalmente, la Televisión Digital Terrestre de pago fue aprobada en verano de 2009, por lo que el Proyecto TDT 2.0 fue interrumpido.

### **5.5. Proyecto para la convergencia de internet y televisión (TDT.com<sup>170</sup>)**

Otra de las posibilidades que ofrece la Televisión Digital Terrestre es la simplificación de la convergencia entre distintas tecnologías y el acercamiento de la

---

<sup>169</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación. .

<sup>170</sup> *Revista Tele Digital*. Guía práctica de la TDT. Especial TDT 2007, p. 8; CUATRECASAS, 2007.

Sociedad de la Información al espectador/usuario no ya sólo a través de servicios de T-Administración sino también gracias al acercamiento de internet a la televisión y viceversa. Es este último aspecto el que se desarrolla el Proyecto TDT.com, un modelo de convergencia de internet y televisión. En él trabajan Abertis Telecom y Microsoft, unidas con el objetivo de conseguir que se vea por internet lo mismo que se emite por televisión, a la vez que posibilitar tener todos los archivos de la televisión disponibles en pago por visión en la red, lo que , “permite ayudar a la industria audiovisual española a enriquecer al máximo la experiencia de sus servicios dirigidos a los usuarios finales, haciendo converger las tecnologías de la TDT con internet y habilitando a las empresas de contenido para mantener una relación más directa con los telespectadores”, en palabras de Francisco Monteverde, director de Telecomunicaciones y Media de Microsoft Ibérica <sup>171</sup>.

En el marco de este Proyecto se desarrolla un concepto multiportal en el que se integran todos los operadores y sus aplicaciones particularizantes. Entre las funcionalidades de este concepto multiportal, encontramos: *Live TV* (inicialmente en *streaming* y después P2P), funcionalidad de “*match-up TV*” y repositorio histórico, *Download VoD* (con posibilidad de DRM), zona pública / zona privada, experiencia de usuario en base a nivel de autenticación y *Live Messenger* (integración de una aplicación de Messenger en el contenido audiovisual). Para maximizar los beneficios de la presencia de los radiodifusores en internet se plantean dos fórmulas de publicidad *on line*, la publicidad embebida en el contenido (anuncios publicitarios servidos durante el visionado del video, a través de: pre-rol, post-rol, publicidad contextual, focalización en hábitos de consumo, *overlayings* interactivos, *sponsorship*, *skins*, etc.) y la publicidad inteligente (anuncio publicitario relacionado con el perfil del usuario). El Proyecto se encuentra todavía en desarrollo.

Gráfico 100: Modelo seguido por el Proyecto TDT.Com.



Fuente: Josep Ventosa (2009).

<sup>171</sup> “La TDT, también por Internet”, en *Revista Tele Digital*. Abril 2008, núm. 139, p. 108.

### **5.6. Proyectos para el desarrollo de la TDT de alta definición (TDT 3.0)**

Con el objetivo de realizar pruebas con las tecnologías disponibles en los terminales TDT de nueva generación que dispongan de capacidad de decodificación MPEG-4, disco duro y acceso a internet, se creó el Proyecto TDT 3.0, que engloba diversos programas piloto en el entorno de la alta definición, entre los que cabe destacar:

- Los Pilotos TDT HD realizados por TV3 (Barcelona) y RTVE (Valladolid).
- La propuesta de Proyecto piloto TDT HD de Impulsa TDT.
- El Proyecto Furia, donde se han llevado a cabo pruebas de laboratorio. Próximamente se realizarán emisiones piloto en Sevilla con pruebas de calidad y configuración del múltiplex.
- El Proyecto Campus HD: ejecutado en 2007 por el consorcio Alta Definición Interactiva 2006, en el que se emitió por primera vez una señal piloto de TDT en alta definición interactiva.
- Las emisiones Regulares de la CARTV, que junto a Abertis Telecom está llevando emisiones regulares de HD en Aragón.
- Las emisiones experimentales en Extremadura.

Sin embargo, el desarrollo de la alta definición en TDT no comenzará a ser una opción en los modelos de negocio de los radiodifusores hasta que con el apagón analógico obtengan mayor ancho de banda.

### **5.7. Proyectos de promoción de la Televisión Digital Terrestre en movilidad**

En el marco del desarrollo de la Televisión Digital Terrestre en movilidad desde 2005 se han efectuado diversas pruebas y proyectos técnicos con el objetivo de encontrar la mejor forma de desarrollo de esta oportunidad de negocio que se ha venido a llamar “la cobertura inteligente de la televisión”. Entre estos proyectos cabe destacar las pruebas realizadas por Telefónica, Abertis Telecom y Nokia (2005-2006), el Proyecto HERMES (2007-2008) y las Pruebas técnicas de la OMA (2008):

- Telefónica realizó entre septiembre de 2005 y febrero de 2006 una prueba piloto de televisión en movilidad empleando la tecnología DVB-H. En ella participaron también Abertis Telecom, Nokia y los radiodifusores Corporación TVE, Antena 3 Televisión, Sogecable, Gestevisión Telecinco, Telemadrid y TV3. Buscaba probar el grado de interés de los usuarios por este servicio y la cobertura tecnológica tanto en interiores como en el exterior y en ella, 500 usuarios de la operadora en Madrid y Barcelona recibieron la Televisión Digital Terrestre a través de sus teléfonos móviles.
- El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio emprendió dentro del programa PROFIT 2007 (Programa de Fomento de la Investigación Técnica), el

Proyecto HERMES junto con empresas y entidades nacionales para la innovación y la interactividad en el campo de la televisión móvil. El Proyecto tuvo como objetivo la convergencia entre las actuales tecnologías de televisión digital: televisión móvil (DVB-H, 2,5G/ 3G/ 3,5G), TDT e Internet TV y suponía potenciar la innovación en formatos y diseño de contenidos interactivos, trabajando por el desarrollo tecnológico de la televisión en movilidad que permite aproximar la información de cualquier modo al usuario final. Su duración estuvo comprendida entre abril de 2007 y diciembre de 2008, con un presupuesto inicial de 1.559.429 euros, de los cuales 473.278 euros fueron financiados por el PROFIT 2007.

- En el entorno de la televisión en movilidad, la OMA (*Open Mobile Alliance*), organismo internacional que promueve los estándares para la telefonía móvil, inició en 2008 en nuestro país las pruebas para la disponibilidad de la señal de televisión en teléfonos móviles sobre la infraestructura de Telefónica. Persigue la interoperabilidad de televisión a través del móvil y estabilizar los estándares que facilitan la creación de servicios válidos en diferentes países, operadores y terminales móviles<sup>172</sup>.

Sin embargo, la oportunidad de negocio de la televisión en movilidad no se ha desarrollado eficazmente al no encontrar el modelo de explotación. Según Alejandro Mestre (2009) esto es debido a que todos los agentes implicados han querido monopolizar su explotación y han actuado de forma independiente intentando implantar “su” modelo de negocio (radiodifusores que quieren implantar el modelo televisivo tradicional, operadores de telecomunicaciones que ven en la televisión en movilidad una oportunidad real para tener un papel más allá del transporte de contenidos, Abertis que quiere seguir controlando las redes de emisión monopolísticamente, los proveedores de contenido que también quieren participar, etc.), mientras que para que se desarrolle eficazmente esta tecnología los agentes tienen que colaborar en proyectos comunes. Por ello de momento en España, Mestre considera que “no se va a desarrollar la televisión en movilidad a corto plazo puesto que tampoco es una prioridad para los radiodifusores. Habrá que estar pendiente de lo que hacen nuestros vecinos europeos, como Francia donde está planteado su próximo desarrollo”.

Ventosa (2009) ratifica en parte las palabras de Mestre con la obtención de algunas conclusiones a raíz de los Proyectos mencionados:

- Es necesario encontrar una convivencia idónea entre la oferta de contenidos de pago y contenidos gratuitos para generar la máxima adopción del servicio.
- Los modelos de negocio serán más apropiados si tienden a la utilización de modelos de redes híbridas, que permitan maximizar el uso de las redes 3G existentes y complementarse con redes *ad hoc broadcast* faciliten el modelo de negocio. Por lo tanto, ya no está tan claro como en un inicio que el desarrollo de la televisión en movilidad se vaya a realizar a través del estándar DVB-H (de hecho, aunque la legislación decía en un principio que tras el apagado analógico se iba a destinar un múltiplex completo a la tecnología DVB-H tras una enmienda el artículo se modificó para especificar simplemente que se destinaría

---

<sup>172</sup> Más información en: [www.openmobilealliance.org](http://www.openmobilealliance.org)

a televisión en movilidad, sin especificar el estándar). Para Mestre (2009) se podrían combinar redes 3G, DVB-H y DVB-SH en lo que denomina “*Smart Mobile TV Coverage*” basado en modelos de negocio *free to air* en el que participan diversos agentes implicados y se minimiza el entorno competitivo, aunque la simple mejora de la red DVB-T permitiría movilidad

- Se debe definir el uso del canal múltiple en UHF para televisión en movilidad que contempla el Plan Técnico de la TDT.

### **5.8. Campañas de comunicación para el impulso en la implantación de la TDT**

Una vez analizados los organismos para el fomento de la implantación de la Televisión Digital Terrestre y los proyectos desarrollados para su adelanto e impulso, resulta necesario conocer la labor de comunicación y promoción dirigida hacia el usuario de esta nueva televisión.

Las campañas de comunicación cumplen un papel esencial en el proceso de transición a la tecnología digital terrestre, pues constituyen la herramienta principal para conseguir que todos los ciudadanos estén informados a tiempo sobre la sustitución tecnológica, en qué consiste y qué pasos hay que seguir para que los hogares estén adaptados. También es la forma más eficaz de incrementar el conocimiento de la TDT y su notoriedad, objetivo que va adquiriendo protagonismo según se aproximan las fechas límite para el cese de las emisiones analógicas.

Este papel ha sido asumido tanto por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio como por Impulsa TDT y por el resto de agentes involucrados en este proceso de migración tecnológica, en especial los radiodifusores.

#### **5.8.1. Campañas de comunicación realizadas por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio como organismo público durante el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre ha tenido que enfocar sus políticas de comunicación de esta nueva tecnología tanto a los agentes del sector como a la ciudadanía.

La comunicación y el resto de políticas públicas destinadas a los agentes del sector contribuyen a incentivar las inversiones de todos los agentes que intervienen en este proceso de digitalización de la televisión terrestre, por lo que se ha centrado tanto en planes de comunicación como en la creación de foros de contacto y de debate con los agentes del sector, que además han ayudado al acuerdo de medidas consensuadas.

Por otro lado, es fundamental comunicar a la ciudadanía y a los agentes prescriptores (presidentes de comunidades de vecinos o administradores de fincas) la relevancia de este cambio en el sistema televisivo, ya que si ésta careciera de información o no se consiguiera despertar interés por la nueva tecnología su proceso de implantación podría fracasar. De cara a la ciudadanía la Administración pública ha realizado diversas campañas y planes de comunicación y habilitó desde el comienzo del



proceso de transición a la TDT una página *web* ([www.televisiondigital.es](http://www.televisiondigital.es)), en la que se puede consultar información general sobre la TDT, el estado del proceso en nuestro país, los operadores y sus ofertas de contenidos, la cobertura por zonas, las ayudas al ciudadano, el estado de cada una de las fases de transición, los días que quedan para el cese de las emisiones analógicas en cada una de ellas, realizar consultas, etc., y un teléfono de atención al ciudadano. Como medida de mayor impacto también ha desarrollado campañas publicitarias.

En la primavera de 2006, bajo el lema “La televisión se multiplica”, mediante anuncios en la prensa nacional y local, encartes en los suplementos dominicales y cuñas de radio, el Ministerio daba respuesta a las principales dudas de los ciudadanos sobre la TDT varios meses después de su lanzamiento, se comunicaban los beneficios, los pasos que tendrían que realizar los ciudadanos para recibirla y la oferta de canales.



Una de las últimas campañas institucionales de comunicación sobre la Televisión Digital Terrestre realizada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se puso en marcha entre el 2 de diciembre de 2008 y el 5 de enero de 2009, y fue realizada en colaboración con la Asociación Impulsa TDT. El eje principal de dicha campaña intentaba animar a la población española a que la TDT se convirtiera en el regalo de Navidad para todo el mundo. En ella se proponía anticipar la adaptación y evitar dejarlo para el último momento. Los principales objetivos de esta acción buscaban aumentar la penetración de la TDT en los hogares españoles, fomentar el conocimiento de sus ventajas y utilidades y favorecer las necesarias intervenciones en las antenas comunitarias. Para ello se empleó un concepto creativo muy directo y con alto nivel de recuerdo: “Que no te pille el toro, estas Navidades, regala TDT”. La campaña contó con un presupuesto total de 6 millones de euros y tuvo presencia en todos los soportes, incluido internet, donde se creó la página *web* [www.quenotepilleeltoro.es](http://www.quenotepilleeltoro.es).

Durante el año 2009, según lo anunciado por el ministro Miguel Sebastián en el Senado el 12 de noviembre de 2008, los objetivos de comunicación se centraron en apoyar a la ciudadanía involucrada en las primeras fases de cese de emisiones analógicas, aumentando la comunicación de proximidad, la labor informativa de los ayuntamientos y los puntos de contacto con los ciudadanos, pero también se continuará con la comunicación dirigida a colectivos con necesidades especiales y con las campañas en los medios de comunicación (SUÁREZ CANDEL, 2009:493).

**Gráfico 101:** Resumen de las campañas publicitarias realizadas por el MITyC sobre TDT.

Periodo	Lema	Mensajes
Primavera 2006	“La televisión se multiplica”	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beneficios de la TDT.</li><li>- Pasos para recibirla.</li><li>- Oferta.</li><li>- Preguntas frecuentes.</li></ul>
Navidad 2008	“Que no te pille el toro”	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar la penetración de la TDT.</li><li>- Adquirir equipos TDT.</li><li>- Ventajas y utilidades TDT.</li></ul>

Fuente: Suárez Candel (2009:492). Elaboración propia.

Además, el Ministerio de Industria Turismo y Comercio ha realizado más de 20.000 inserciones en las emisiones de televisión, ha ofrecido información a más de 4.000 ayuntamientos, ha repartido más de 4,5 millones de folletos informativos, ha informado directamente a más de 2,5 millones de ciudadanos, etc., lo que según Bernardo Lorenzo (2010), Director General de Telecomunicaciones y para la Sociedad de Información, “ha sido fundamental para que el 99% de los ciudadanos dijieran conocer la TDT a principios del año 2010”

### **5.8.2. Campañas de comunicación realizadas por Impulsa TDT**

Una de las labores fundamentales de la Asociación Impulsa TDT es dar a conocer a los ciudadanos la TDT y las características de este proceso de transición. Esto ha llevado a la Asociación a plantear diversas campañas de comunicación, cuyo mensaje ha evolucionado a medida que el conocimiento de esta tecnología por parte de los usuarios crecía y en las que ha invertido más de 10 millones de euros (entre 2006 y 2008 se estimaba una inversión publicitaria de 10,6 millones de euros).

Los primeros meses del proceso de relanzamiento de la TDT (finales de 2005), se ofrecieron mensajes generales para dar a conocer el nacimiento y la existencia de la TDT (folletos con el lema “¿Qué es la TDT?”). A lo largo del último trimestre de 2006 desarrolló la campaña de comunicación “La TDT ya está aquí y millones de personas ya la están viendo” / “La TDT tiene muchos canales” / “El futuro ha llegado”, que buscaba explicar las ventajas de la TDT basándose en el aumento del número de canales y en su gratuidad. Con un presupuesto total de unos 4 millones de euros, la campaña se desarrolló en tres fases. Las dos primeras, en los meses de octubre y noviembre con la emisión de un *spot* en los canales de televisión de los operadores de ámbito nacional y autonómico que emitían en analógico. La tercera y última fase de la campaña, que se desarrolló en el mes de diciembre, tenía una orientación multimedia e incluía *spots* en televisión, encartes y publicidad en prensa nacional y autonómica, así como cuñas de radio y *banners* en internet.

Durante la primavera de 2007 arrancaba la campaña publicitaria “Con la TDT dispones de más canales”, en la que se ponía el acento en los beneficios racionales que aportaba la nueva tecnología (mayor calidad de imagen y sonido, mayor número de canales, gratuidad, interactividad, etc.) para, a partir de la segunda mitad de 2007, comenzar a reclamar un papel activo del ciudadano en el proceso de cambio.

A mediados de mayo de 2007, se estrenó el primer *spot* que mostraba secuencias con contenidos propios de TDT. Si en las dos ocasiones anteriores los *spots* se centraron en explicar sus bondades, éste explicaba gracias a la adquisición de descodificador el espectador podría acceder a una oferta gratuita de más de 20 canales y mostraba la ventaja diferenciadora que suponen los contenidos enriquecidos con respecto a la oferta en analógico.

A finales de 2007, se pasaba a señalar el carácter sustitutorio de esta tecnología, como dejaron patente los eslóganes “La TDT será obligatoria”, “Todo el mundo la tendrá”, “Desaparece la analógica”.

Las acciones de principios del año 2008, se centraron, por su parte, en transmitir la obligatoriedad del cambio así como, también, aumentar la notoriedad de la TDT y la preparación anticipada de los hogares a la nueva tecnología (adaptación de antenas colectivas y equipamiento doméstico), a través de un nuevo reclamo: “¿Y tú, a qué esperas?”. Esta campaña tuvo continuidad en otra lanzada en el mes de mayo, que fue más directa e iba dirigida a mujeres mayores de 50 años, amas de casa que, a pesar de ser un sector de gran consumo de televisión, presentan mayores frenos a la adaptación. Esta campaña, la cuarta de la Asociación, estaba programada en torno al Día de la Madre y daba continuidad a la imagen de la campaña de Navidad de 2007, en la que el mensaje buscaba influir positivamente en las ventas de los sintonizadores TDT en una fecha señalada que favorece el consumo: ¿Y tú, a qué esperas para regalarle a tu madre la TDT?



Con carácter puntual, y haciéndolo coincidir el 3 de abril de 2008, dos años antes del cese definitivo general de las emisiones analógicas, se llevó a cabo una campaña en prensa nacional, regional, deportiva y gratuita en la que el mensaje intentaba ser muy claro: “Si no tienes TDT, esto es lo único que verás en la tele dentro de unos meses”.



En el último trimestre del año 2008, Impulsa TDT, atendiendo a la proximidad de la fecha límite de la Fase I del Plan Nacional de Transición a la TDT, el 30 de junio de 2009, se planteó dar un giro respecto a las campañas anteriores y desarrollar una nueva línea publicitaria enfocada a concienciar al público en general de la necesidad de adaptar la antena y el televisor a la nueva tecnología para poder seguir viendo la televisión. El eje de la idea giró en torno al papel que juega la televisión en nuestras vidas, “¿Qué pasaría si nos quedamos sin televisión?”, intentando transmitir la sensación y las reacciones reales de varias personas ante una eventual situación de falta de televisión, mediante un ‘clásico’ de televisión como es la captura de imágenes con cámara oculta, en este caso, simulada... El 15 de noviembre se lanzaron dos anuncios que se emitieron en todas las cadenas de televisión, nacionales y autonómicas, durante tres semanas.

En noviembre de 2009, se presentó una nueva campaña de promoción. Sobre una idea original de la agencia publicitaria JWT DELVICO, Impulsa TDT, con la cofinanciación de la Secretaría de Estado para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información y el apoyo de la Oficina Nacional de Transición, lanzó una divertida campaña publicitaria para seducir al público más resistente a que dé el paso definitivo y completé la transición a la TDT antes del definitivo apagón analógico. La campaña estuvo dirigida por Alex de la Iglesia, director de cine y Presidente de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas, y contó con la participación de actores y actrices nacionales destacados. La campaña publicitaria gira en torno a “los apagados”, personajes de diferentes perfiles que sólo tienen una cosa en común: les ha “pillado” el apagón analógico y, como consecuencia de ello, se han “apagado”. Sobre esta idea giraron *spots*, cuñas de radio y material gráfico publicitado hasta el cese definitivo de las emisiones analógicas.



**Gráfico 102:** Resumen de las campañas publicitarias realizadas por Impulsa TDT sobre TDT.

Periodo	Lema	Mensajes
Finales 2005.	“¿Qué es la TDT?”	- Qué es la tdt. - Oferta. - Ventajas.
Otoño-navidad 2006.	“La TDT ya está aquí y millones de personas ya la están viendo” / “La TDT tiene muchos canales” / “El futuro ha llegado”.	- Ventajas: gratuidad y mayor oferta. - Pasos para recibirla.
Primavera-verano 2007.	“Con la TDT dispones de más canales”.	- Más canales. - Más calidad. - Gratuita. - Interactividad
Navidad 2007.	“La TDT será obligatoria”, “Todo el mundo la tendrá”, “Desaparece la analógica”.	- Necesidad de adaptar. - Proximidad y fecha del apagado.
Primavera 2008.	“¿Y tú, a qué esperas?”	- Aumentar ventas sintonizadores.
Abril de 2008.	“Si no tienes TDT, esto es lo único que verás en la tele dentro de unos meses”.	- Aumentar penetración.
Finales 2008.	“¿Qué pasaría si nos quedamos sin televisión?”	- Aumentar penetración.
Finales 2009 y principio 2010.	“Los apagados”.	- Adaptación de la población que resta.

Fuente: Suárez Candell (2009:492). Elaboración propia.

Además de las campañas destinadas al público general de la TDT, Impulsa TDT ha realizado acciones de promoción con los denominados agentes prescriptores, como los presidentes de comunidades de vecinos y los administradores de fincas, en especial para las adaptaciones necesarias en las instalaciones de antena en los edificios colectivos. Desde el verano de 2007 se contactó con los presidentes de las Comunidades para explicar las ventajas de la TDT, los pasos a seguir para la adaptación de la antena del edificio, etc., a través de *marketing below the line*<sup>173</sup> y otras acciones de refuerzo y de proximidad para insistir en la necesidad de adaptar los edificios, mientras con los administradores de Fincas se han realizado, sobre todo, acciones promocionales de incentivos para favorecer su colaboración.

Desde el inicio de la implantación de la TDT hasta que ese hito se supere, el sector ha necesitado y necesitará de campañas de comunicación en las que se informe al gran público de las capacidades de la tecnología hertziana digital, al objeto de garantizar el futuro de la TDT como fórmula gratuita de televisión digital y su recepción, prácticamente, universal, puesto que, tal y como hemos señalado anteriormente en relación a las conclusiones del estudio cuantitativo realizado por el Instituto *Ramdom* con la intermediación de AIMC en abril y junio de 2007, todavía un 18,5% de los españoles no tenía conocimiento de la TDT y el 59,7% no sabía qué es el apagón de la

<sup>173</sup> El término *Below the line* describe toda aquella publicidad realizada a través de *marketing* directo, puntos de venta, ferias, exposiciones y otras acciones promocionales, mientras que el término *Above the line* describe todo tipo de publicidad realizar por el anunciante en medios masivos, es decir, en televisión, cine, diarios, radio, exterior y revistas.

televisión analógica. Por eso, a medida que se va acercando el momento del cese de las emisiones analógicas estas campañas de comunicación se deben potenciar, tal es el caso de la campaña lanzada por Impulsa TDT hacia las poblaciones que forman parte del Grupo A del Plan de Transición a la Televisión Digital Terrestre y que tienen fijada la fecha límite para el apagón analógico el 30 junio de 2009.

**Gráfico 103:** Folletos informativos de Impulsa TDT en poblaciones del Grupo A del PNT-TDT (2008).



Fuente: Impulsa TDT.

### 5.8.3. Campañas de comunicación realizadas por los radiodifusores

Debido al importante papel de los radiodifusores en el proceso de transición a la TDT, también las cadenas de televisión han realizado campañas publicitarias propias, como parte de las obligaciones adquiridas en la concesión de la licencia de emisión en digital. Hasta final del 2008 se habían emitido un total de 13.383 pases autopromocionales de la TDT, lo que en términos de GRPs invertidos en esta actividad durante el periodo 2006/2008 fue de 7.759. Es importante señalar, además, que más de las tres cuartas partes de los pases se difundieron en las franjas horarias de mayor difusión.

Destacamos la campaña publicitaria apoyada por las dos cadenas privadas generalistas –Antena 3 y Telecinco–, así como por una nutrida representación de la industria de tecnología de consumo y telecomunicaciones (Sony, Philips, Panasonic, Samsug, Nokia y Abertis Telecom, aglutinados en torno a la patronal española AETIC), de finales de 2004, que bajo el lema “Televisión Digital Terrestre, la Televisión Definitivamente Tuya”, desgranaba las ventajas la TDT. La campaña publicitaria supuso un desafío a la administración central, en el que ambas cadenas reclamaron a la misma una mayor implicación en la transición hacia la TDT.



Por otra parte, destaca el papel de Televisión Española que mientras Impulsa TDT lanzaba su campaña en noviembre de 2009, la cadena pública se unía a ella promoción con una serie de autopromociones cuya base son las mismas historias de la campaña “Los apagados”.

## 6. Reflexiones en torno al proceso de implantación de la TDT


Antes de dar por finalizado el análisis, a través de la Metodología del Estudio de Caso, de la situación del mercado televisivo y de la Televisión Digital Terrestre en España, y como resultado de lo expuesto hasta el momento, se procede a presentar las principales reflexiones sobre el proceso de desarrollo e implantación de esta tecnología de televisión hertziana. Planteamientos expuestos con la intención de asentar ciertas ideas sobre el entorno en el que desarrolla su actividad el objeto de estudio de la presente investigación y poder continuar con la inclusión de las opiniones que los expertos consultados han manifestado sobre este asunto y en las que han realizado una destacada tarea prospectiva (Método Delphi). Una vez procedido con todo ello, se podrá profundizar adecuada y eficazmente en el Estudio de Caso del operador Veo Televisión S.A. y su canal principal.

Por un lado, en “Primera parte: Estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre en España” se ha dado respuesta suficiente a dos de las preguntas de investigación planteadas al inicio de este proyecto: “¿Cómo se ha desarrollado el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre en España?” y “¿Por qué se establece la tecnología digital como obligatoria, no sólo en España sino también en toda Europa, y qué beneficios supone?”. Además, se ha aportado relevante información sobre una tercera pregunta “¿Dentro de este mercado, qué papel tienen los nuevos operadores nacionales, como Veo Televisión?”, que continuará explicándose en la tercera parte (en lo que a Veo Televisión respecta).

En segundo lugar, el análisis realizado hasta el momento permite establecer algunas reflexiones:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) El desarrollo de la TDT ha transformado el modelo televisivo.</li><li>b) La implantación de la TDT ha reactivado la industria relacionada con el sector audiovisual.</li><li>c) El cese definitivo de las emisiones analógicas es una realidad.</li><li>d) Los interrogantes y las acciones pendientes son todavía numerosos.</li></ul> |
|--|

### a) El desarrollo de la TDT ha transformado el sector televisivo:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Cambio más importante en la historia de la televisión.</li><li>- Crecimiento de la oferta. Hipercompetencia.</li><li>- Fragmentación y targetización de audiencias.</li><li>- Reparto de inversiones publicitarias (más actores y menos inversión).</li><li>- Aprobación nuevas regulaciones:<ul style="list-style-type: none"><li>- TDT pago.</li><li>- Alianzas entre radiodifusores.</li><li>- Ley financiación Corporación RTVE.</li></ul></li><li>- Diferenciación:<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevos contenidos.</li><li>- Nuevos servicios.</li></ul></li></ul> |  |
|--|---|

a.1) La TDT supone la transformación más importante de la televisión desde su nacimiento (“mucho más importante que el advenimiento del color”<sup>174</sup>), porque aún importantes cambios tecnológicos, legales, sociales y económicos que confluyen en la última década del siglo XX y que han impulsado a los gobiernos a convertirla en la televisión del futuro, otorgándola un carácter obligatorio a nivel supranacional. En este sentido, potencia la reconfiguración del modelo televisivo, ya que “cuestiona irremediamente el equilibrio estratégico del sector televisión” (BUSTAMANTE, 2008a:35), a pesar de que no está desarrollando todas sus posibilidades y todavía se plantean interrogantes sobre su despliegue.

a.2) La oferta televisiva ha crecido espectacularmente en poco tiempo gracias al aumento del número de radiodifusores y de canales, que se ha visto potenciado por la Televisión Digital Terrestre, que antes de su relanzamiento en noviembre de 2005 ofrecía 7 canales nacionales, durante el periodo de transición 20 y, una vez se produzca el cese definitivo de las emisiones analógicas, podrá ofertar hasta 32 canales nacionales (en manos de, en principio, “siete radiodifusores nacionales, que dejarán de ser operadores de televisión para ser operadores de banda ancha”, según García Castillejo – 2010–). A estas cifras habría que sumar las de los canales digitales explotados por licenciataria autónomos y locales y por otras tecnologías de televisión digital.

**Gráfico 104:** Evolución de la oferta de canales nacionales de TDT (2005-2010).

CANALES	Antes de 30/11/2005	2005-2010	Desde 3/04/2010
<b>CORPORACIÓN RTVE</b>	2	5	8
<b>ANTENA 3</b>	1	3	4
<b>GESTEVISIÓN TELECINCO</b>	1	3	4
<b>SOGECABLE</b>	1	3	4
<b>SG NET TV</b>	1	2	4
<b>VEO TELEVISIÓN S.A.</b>	1	2	4
<b>GIA LA SEXTA</b>	--	2	4
<b>TOTAL CADENAS</b>	7	20	32

Fuente: Elaboración propia.

a.3) El crecimiento de la oferta de televisión configura un escenario de hipercompetencia, en el que sobreviene una importante fragmentación y focalización de las audiencias. La competencia se produce en torno a varios niveles: ofertas de televisión terrestre, de televisión digital y entre el sector televisivo y otras industrias culturales y de ocio, lo que obliga a repartir las inversiones publicitarias entre más actores y lleva al cuestionamiento de la viabilidad de todas las cadenas de televisión.

a.4) Un agravante del aumento de los destinatarios de las inversiones publicitarias, es la reducción de estos ingresos en el medio televisivo, que no es consecuencia directa de la implantación de la TDT. Se calcula que en los dos últimos años el gasto publicitario en

<sup>174</sup> “Entrevista a Eladio Gutiérrez Montes”, en *Revista @ntena*. Marzo 2008, núm. 171, pp. 10-12.



televisión se ha reducido en 1.200 millones de euros (de 3.500 millones de euros en 2007 a una previsión de ingresos en 2009 de 2.300 millones de euros). Este hecho acrecienta las dudas sobre la posibilidad de que el sector televisivo pueda mantener su modelo de negocio actual.

a.5) Con el objetivo de garantizar la viabilidad de la múltiple oferta televisiva, se aprobó en verano de 2009 la creación canales de pago en TDT (oferta que desde la quiebra de Quiero Televisión no estaba permitida). Hasta el cese definitivo de las emisiones analógicas tan sólo se ha explotado un canal de acceso condicional (Gol Televisión), pero una vez superado éste y, gracias a la fusión y alianza de cadenas, parece viable se configure una plataforma de pago, entre cuatro y ocho canales, que aglutine fútbol, cine, series e infantil. Al respecto, persisten dudas sobre el modelo más atractivo para la audiencia (tanto en contenidos como en sistema de abono), la competitividad frente a otras plataformas digitales y si la oferta de contenidos atractivos y tematizados acabará trasladada y reducida a los modelos de pago privados (y a las ofertas de la cadena pública estatal, en cumplimiento de sus obligaciones en materia de contenidos).

a.6) La hipercompetencia televisiva también ha motivado otras dos regulaciones de gran relevancia.

La primera, relativa a la posibilidad de fusionarse los operadores de televisión nacionales, siempre que la audiencia media del conjunto de los canales que unan su gestión no supere el 27% (algo que sólo impediría la alianza entre Antena 3 Televisión y Gestevisión Telecinco que, a finales de 2009, registraron una audiencia media de 14,7 y 15,1%, respectivamente) y que se mantengan al menos tres grupos de radiodifusores estatales diferentes (uno de ellos es la Corporación RTVE, que no puede unirse a ninguna entidad privada, y a finales de 2009 se anunciaron los acuerdos entre Sogecable-Gestevisión Telecinco y Antena 3 Televisión-GIA La Sexta, por lo que al estar esta premisa ya garantizada sólo queda observar cómo Veo Televisión S.A. y SG Net TV desarrollan sus estrategias, manteniendo una gestión independiente o buscando su integración en cualquiera de estos grandes grupos).

La segunda, relativa a la financiación de la Corporación RTVE, a la que se prohíbe la emisión de publicidad desde el 1 de enero de 2010 y se imponen obligaciones en los contenidos, que la pueden alejar de ser un radiodifusor competitivo para ser un modelo cultural y de minorías. Era necesario un replanteamiento global del modelo de televisión pública, pero su controvertida aprobación urgente y parte del articulado de esta Ley 8/2009 parecen buscar, más que la mejora de su gestión, la reducción de su competitividad en beneficio de los canales privados. Igualmente, esta regulación deja al descubierto las diferencias de tratamiento que reciben las cadenas públicas según el ámbito de su concesión.

a.7) Además del crecimiento cuantitativo, la digitalización de la televisión hertziana favorece el desarrollo de ofertas y servicios diferenciados que aprovechen las capacidades de esta nueva televisión.

En cuanto a los contenidos, la TDT ha propiciado la aparición en abierto de canales de televisión que anteriormente solo estaban presentes en plataformas de pago (como *Disney Channel* o *Sony Entertainment Television*, que en ningún otro país se ofrecen gratuitamente) y la aparición de contenidos más variados y focalizados hacia



unos perfiles de audiencia determinados. No obstante, se ha criticado la calidad de los mismos y, aunque parece superada la fase inicial en la que los canales basaban sus parrillas de programación en redifusiones y reemisiones de productos emitidos en las cadenas analógicas, los contenidos deben consolidarse como el mayor atractivo de la oferta televisiva y aprovechar las líneas de evolución de la TDT (*Premium*, alta definición, convergencia con internet, consumo en movilidad, etc.).

Respecto a los nuevos servicios y formas de negocio que posibilita la digitalización de la televisión (y, por ende, la convergencia tecnológica), la TDT puede ofrecer servicios no vinculados tradicionalmente a la actividad televisiva, como el acceso a servicios adicionales que requieren conexión a internet o el visionado de televisión a través de otras ventanas de distribución como la telefonía móvil, etc. A priori, parece lógico pensar que el aprovechamiento de estos nuevos modelos podría reducir la huida del espectador activo y mayoritariamente joven a otros medios, supondría fuentes de financiación alternativas y permitiría reducir la llamada brecha digital, pero esto no ha incitado a su desarrollo, marginado en un proceso en el que ha primado la multiplicación de canales y en el que esos servicios se han considerado escasamente rentables. Además, estas nuevas posibilidades implicarían la apertura del sector televisivo a nuevos agentes, a lo que los radiodifusores (principales responsables de su desarrollo) no se han mostrado favorables (a pesar de que el aumento de la competencia es positivo, por ejemplo, para el público) y han justificado su reducido interés y dinamismo en la escasez de la demanda.

#### **b) La implantación de la TDT ha reactivado la industria relacionada con el sector audiovisual:**

b.1) Debido a las transformaciones que implica la Televisión Digital Terrestre se producen cambios en los sistemas de producción, distribución y consumo de productos y servicios generándose nuevas cadenas de valor.

Además de los presupuestos movilizados por las Administraciones públicas directamente implicadas en el proceso de implantación (el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, por ejemplo, ha otorgado más de 220 millones de euros, en subvenciones y créditos reembolsables, para los proyectos de extensión de cobertura, de los que se han beneficiado aproximadamente 550 administraciones –comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos, etc.– y más de 50 empresas del sector –instaladoras, suministradoras de equipos, operadores de red, etc.–), esta nueva tecnología de televisión se ha convertido en un factor dinamizador de la actividad económica de nuestro país en un momento de crisis financiera mundial: se han movilizado 12.000 millones de euros (sin contar la inversión en contenidos), se han creado más de 40 mil empleos y las ventas de equipos asociados a esta tecnología han supuesto más del 50% de las ventas en electrónica de consumo de los últimos años, gracias al Plan Técnico Nacional (LORENZO, 2010). En este sentido, se han visto favorecidos por la implantación de la TDT los fabricantes de equipamiento (que gracias a la digitalización de la señal de televisión han impulsado las ventas de pantallas planas y descodificadores y gracias a la normalización tecnológica han podido ofrecer los mismos productos a nivel internacional), los productores de contenidos y los propietarios de los derechos audiovisuales (a los que se ha recurrido en busca de más productos atractivos y competitivos. La importancia de los contenidos es tal que, según

Bustamante y Álvarez –1999:22–, “la batalla se librará en los próximos años mucho más sobre los contenidos de la comunicación audiovisual que en las cualidades técnicas, aunque este factor influya a medio plazo”), el mercado publicitario (que ha ampliado sus oportunidades repartiendo sus recursos entre más radiodifusores, llegando a más segmentos de población, modificando sus formas de aparición, e, incluso, con la introducción en el medio televisivo de anunciantes que antes no tenían cabida), las empresas de telecomunicaciones (que tienen la oportunidad de intervenir en la creación de oferta televisiva a través de los nuevos modelos de negocios), los operadores de red (principalmente Abertis Telecom, que ha ampliado su actividad con la adaptación de la red de transmisión, ha recibido más clientes debido al crecimiento de canales, ha cobrado por la emisión de señales analógicas y digitales de los mismos *broadcasters* y por la emisión de señales digitales que en un principio eran recibidas por una población escasa, etc.), antenistas, administradores de fincas, etc. También han surgido nuevos agentes, como el gestor del múltiplex (encargado de empaquetar en un solo canal de radiofrecuencia los programas de televisión digital, el canal de datos y el conducto de la interactividad –CMT–CAC, 2002:11–) y el gestor de la interactividad (gestiona el producto de los canales de retorno de los usuarios –*ibidem*:12–), ambos con un papel hasta el momento irrelevante.

### **c) El cese definitivo de las emisiones analógicas es una realidad:**

c.1) Todos los índices de implantación de la TDT han sufrido un incremento exponencial a medida que las fases de apagado del PNT-TDT se iban desarrollando, por lo que ofrecen optimismo en el final del proceso de implantación de esta nueva tecnología, aún así parece inevitable que se produzca un embudo de última hora, principalmente, en las adaptaciones de algunos edificios y en procesos de antenización (sobre todo, en las grandes ciudades, donde los ceses analógicos están incluidos en la última fase de apagados de Proyectos Técnicos).

c.2) La TDT ha conseguido la universalización de la televisión, “al ser capaz de llegar al 1,5% de la población a la que no llegaba la televisión analógica” (LORENZO, 2010), gracias a la aprobación de la solución satelital incluida en el Real Decreto-Ley 1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones (convalidado como Ley 7/2009, de 3 de julio), que permitió ofrecer, en mayo de 2009, una plataforma satelital a través de la que se tiene acceso a todos los canales de TDT nacionales, públicos y privados, de manera gratuita, en las zonas en las que la red hertziana no llega adecuadamente.

c.3) Los ciudadanos han respondido a las acciones de comunicación y al cambio obligatorio, en todos los aspectos. El crecimiento de los niveles de audiencia ha sido uno de los factores principales de que las televisiones analógicas hayan obtenidos mínimos históricos de audiencia y de que las cadenas digitales hayan comenzado a ofrecer contenidos de mayor atractivo. No obstante, la población se ha visto afectada por algunos momentos de confusión relativos al equipamiento necesario tras la aprobación de la TDT de pago, que podrían repetirse en el momento de la comercialización de descodificadores que permitan recibir TDT en alta definición, alta definición de pago o que faciliten la accesibilidad a todas las personas. Asimismo, el consumo de televisión está cambiando y algunos sectores de espectadores solicitan un papel más activo.

c.4) Los apagados por fases se han producido con éxito, a pesar de tener que realizarse progresivamente (“apagado deslizante”), haberse retrasado el apagado en varios Proyectos Técnicos y mantenerse problemas técnicos y de recepción de la señal en algunas zonas apagadas. Será preciso observar cómo se solucionan las dificultades que se están planteando en las zonas orográficas más complejas y si se recurre en todas ellas a la solución satelital.

c.5) Todo hace indicar que podrá cumplirse el cese definitivo de las emisiones analógicas el 3 de abril de 2010. Fue a mediados de 2005 cuando se adelantó la fecha de apagado definitiva de 2012 a 2010, decisión que Bernardo Lorenzo (2010), director general de Telecomunicaciones, considera “acertada, puesto que ha tenido un impacto muy importante para la industria y la sociedad española”. Pese a que durante 2009 parecía existir la posibilidad de retrasar el *switchover* y ciertas dudas sobre la viabilidad de su cumplimiento (ejemplo de ello son los resultados del estudio *Barómetro TV*, que en la oleada de mayo de 2009 reflejaba que el 40% de los expertos consultados no creía que la fecha oficial del 3 de abril de 2010 pudiera cumplirse, aunque en la oleada de octubre de 2009 esta cifra bajó hasta el 21%<sup>175</sup>), la Administración y otros agentes interesados informaron en todo momento que “el tránsito a la TDT es un proceso irreversible y que no tiene marcha atrás” (LORENZO, 2009).

Al respecto, señalar que el día y el año elegidos para el apagado analógico coinciden con la renovación de las licencias de concesión de los radiodifusores analógicos nacionales privados, lo que lo convierte en un momento oportuno para que las autoridades competentes revisen los cumplimientos de los contratos concesionarios de todos los *broadcasters*, ya que algunas obligaciones parecen haber sido “olvidadas” (por ejemplo, la emisión en 16:9 se impuso en 2005 como una condición a los que quisieran explotar un canal digital adicional, pero su desarrollo ha sido escaso y parece impulsado sólo ante la proximidad del apagado analógico, hasta tal punto que los operadores nacionales han acordado emitir en 16:9 una vez apagadas las emisiones analógicas. Tampoco se han ofrecido servicios de subtítulos y doblaje para accesibilidad, como exigía el Real Decreto 944/2005).

Además, a pesar de que la fecha del cese definitivo de las emisiones analógicas fue establecida en 2005 (a través del Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, aprobado por el Real Decreto 944/2005, de 29 de julio), las últimas declaraciones de los responsables de la Administración sobre lo inoportuno de su coincidencia con la festividad de Semana Santa y los perjuicios que ello puede suponer<sup>176</sup>, hacen cuestionarse la previsión de las actuaciones y decisiones tomadas por ésta y muestra, una vez más, que el proceso de transición a la TDT ha sido analizado continuamente en el corto plazo, según las necesidades y obligaciones más cercanas.

#### **d) Los interrogantes y las acciones pendientes son todavía numerosos:**

Resulta necesario reducir las incertidumbres que se mantienen en torno a la TDT. La mayor parte de ellas deben ser resueltas a través del establecimiento de

---

<sup>175</sup> BARLOVENTO COMUNICACIÓN, 2009a:6, 2009b:8.

<sup>176</sup> “El Gobierno adelantará a marzo el apagón analógico”, 30 de enero de 2010, disponible en <<http://www.expansion.com/2010/01/29/empresas/tecnologia/1264801243.html>>


regulaciones legislativas, pero esto no debe suponer ni fomentar la tentación intervencionista de orden político (BUSTAMANTE, 2008a:5) que ha caracterizado la implantación de la TDT en España (con frecuentes favores a los agentes más próximos al gobierno de turno), ni debe ser el único impulso que mueva a los radiodifusores a dinamizar el sector, sino que éstos deben aprovechar los activos de la TDT para crear una oferta diferencial y de calidad, sin necesidad de imposiciones regulatorias.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Administración:<ul style="list-style-type: none"><li>- Frecuencias definitivas.</li><li>- Solución licencias locales y autonómicas.</li><li>- Aprobación Ley General de Comunicación Audiovisual.</li><li>- Otros: televisión en movilidad, alta definición y apoyo a sectores desfavorecidos.</li></ul></li><li>- Radiodifusores:<ul style="list-style-type: none"><li>- Definición del modelo de negocio.</li><li>- Desarrollo servicios adicionales.</li><li>- Emisiones en 16:9 y HD.</li><li>- Contenidos atractivos y de calidad.</li><li>- Campañas de promoción.</li></ul></li><li>- Resto de agentes.</li></ul> |
|--|

d.1) En el ámbito de la Administración algunos de los trabajos pendientes son el establecimiento de las frecuencias definitivas que ocuparán los operadores, la concesión de las licencias digitales autonómicas y locales todavía pendientes, la publicación de las regulaciones que el sector solicita (como la Ley General de la Comunicación Audiovisual, la regulación de la televisión en movilidad o la alta definición) y el apoyo a los colectivos necesitados para evitar la brecha digital:

- La Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (SETSI) ha comunicado a los operadores de Televisión Digital Terrestre su ubicación en los multiplex digitales tras el cese definitivo de la emisiones analógicas, con los siguientes criterios:
  - Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco y Sogecable en un multiplex completo cada uno, situado en las actuales frecuencias analógicas.
  - A la Corporación RTVE se le asignarán dos multiplex en base a las frecuencias actuales, uno de ellos con capacidad para realizar desconexiones territoriales.
  - A los operadores Veo Televisión S.A., GIA La Sexta y SG Net TV se les asignarán los multiplex que comenzaron a emplearse para la distribución de señales digitales con la TDT (el 66, 67 y 68, respectivamente), por lo que tendrán que migrar íntegramente a estos canales.

**Gráfico 105:** Distribución de los múltiplex nacionales tras el cese definitivo de las emisiones analógicas.

Múltiplex RTVE				
Múltiplex RTVE				
Múltiplex Antena 3	 ANTENA 3	 ANTENA 3	 ANTENA 3	 ANTENA 3
Múltiplex Sogecable				
Múltiplex Telecinco	 TELECINCO	 TELECINCO	 TELECINCO	 TELECINCO
Múltiplex Veo Television 66				
Múltiplex La Sexta 67	 laSexta	 laSexta	 laSexta	 laSexta
Múltiplex Net Tv 68				

Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, a través del Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiplex de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica, se advierte que esa será una situación transitoria ya que España ha asumido la recomendación europea de liberar las frecuencias de los 800 MHz de actividades de radiodifusión (dividendo digital), lo que obliga a una nueva adjudicación de frecuencias y a una segunda transición digital, que deberá producirse antes de 2015 bajo las garantías administrativas de gradualidad (dos fases), continuidad (no traumática) y equidad (entre operadores), con el objetivo de garantizar el uso eficiente del espectro radioeléctrico y reducir en lo posible el impacto sobre los usuarios y demás agentes implicados.

- La Administración debe resolver la situación de las cadenas locales y autonómicas, que no han podido cumplir la obligación de migrar a la tecnología digital en las fechas previstas, “son numerosas las comunidades que no han completado el proceso de adjudicación y algunos de los concursos ya resueltos, como el de la Comunidad de Madrid, se encuentran recurridos y los emisores analógicos sin licencia digital continúan emitiendo sin que la Administración tome medida alguna para solventar esta situación” (VINADER, 2009:156).
- Resulta necesaria la entrada en vigor de la Ley General de Comunicación Audiovisual. El trabajo en torno a esta regulación comenzó hace varios años, a finales de 2009 se ratificó el Anteproyecto y su aprobación definitiva se produjo en marzo de 2010.

Principalmente, deberá responder a la necesidad de creación de un consejo regulador independiente (que controle las obligaciones de todos los licenciarios, públicos y privados y el reparto definitivo de las licencias digitales) y de recopilación y armonización de la dispersión regulativa en materia audiovisual, a través de “una regulación no efímera, que suponga el consenso político y social, con garantías de seguridad y estabilidad, y que ofrezca un entorno convergente”, como mantiene Ángel García Castillejo (2010), miembro del Consejo de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT).

De esta Ley se espera también: la reforma de todas “las radiodifusiones públicas, el reconocimiento legal y un plan de frecuencias digitales para la televisión comunitaria; el régimen de obligaciones de contenidos y servicios interactivos, especialmente para la población con minusvalías; una regulación anticoncentración coherente, incluyendo exigencias fehacientes a los operadores para garantizar el pluralismo de contenidos” (BUSTAMANTE, 2008a:6). Sin embargo, según Enrique Linde, “si se tiene en cuenta que el anteproyecto consta de 59 artículos y que contiene la regulación del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (17 artículos) y el texto reformado de la Ley 25/1994 (22 artículos más los añadidos), resulta evidente que el anteproyecto adolece de un déficit legislativo considerable (tanto en lo que se refiere a su extensión como a su densidad), agravado por la circunstancia de que, probablemente por error, no se salva el importante contingente reglamentario de desarrollo de la legislación derogada que, parcialmente, debiera entenderse en vigor hasta que los mencionados reglamentos no sean sustituidos por otros. Dicho déficit legislativo es, sin duda, fruto a partes iguales de la improvisación y de la costumbre nociva de legislar a la carta en el sector audiovisual”<sup>177</sup> (FRANCÉS, 2009:67).

- Sería oportuna la regulación de la televisión en movilidad y de la alta definición (se espera la próxima aprobación de un Real Decreto Ley que regule la incorporación obligatoria de receptores con estándar MPEG-4 en televisores

---

<sup>177</sup> Algunos expertos alertan de la fuerte influencia que los radiodifusores han ejercido sobre el legislador en este caso. Un ejemplo de ello, según Bustamante (*Informe Semanal*, TVE, 27 de febrero de 2010), es que esta regulación permitirá el incremento de los minutos de publicidad por hora produciéndose una “saturación extrema”, que podría hacer (junto con el hecho de que la multiplicación de canales no produzca una oferta interesante) que “buena parte de los usuarios huyan de la televisión en abierto y que no tengan más remedio que abonarse a la televisión de pago”.

con un determinado tamaño y aunque ambas cuestiones son mencionadas en el Real Decreto 365/2010 requerirán mayor concreción). Aunque parece lejano, en el *V Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre* (2010), se planteó también la normalización de la televisión en tres dimensiones a través de una norma DVB.

- El apoyo a los sectores sociales más desfavorecidos y en riesgo de exclusión se configura como fundamental para reducir la brecha digital y los problemas que éstos presenten de cara a la adaptación a la nueva Televisión Digital Terrestre. Por el momento, el Plan de Ayuda a estos colectivos tiene una dotación económica de 7,2 millones de euros, que han permitido el reparto de 116.000 receptores dotados con accesibilidad (con navegación por voz, tonalidades de alto contraste, tamaños de fuente, etc.).

- Cabe añadir a estos trabajos regulatorios pendientes que el legislador debe cuidar su papel, ya que en materia audiovisual “no ha estado nunca a la altura de su tiempo. Cuando era constatable la urgencia, la necesidad o la conveniencia de adoptar normas audiovisuales, nada se hizo al respecto (televisión privada y local) y cuando la urgencia era inexistente, o cuando lo sigue siendo, se adoptaban medidas fundamentales en el marco de las leyes sobre telecomunicaciones, leyes de acompañamiento de las Leyes de Presupuestos Generales del Estado, o se adoptaban y se adoptan decretos leyes” (FRANCÉS, 2009:50).

d.2) Por su parte, los radiodifusores deberían:

- Definir su modelo de negocio a seguir. ASIMELEC (2009:100) plantea que “la disponibilidad de un ancho de banda de 20 Mbps posibilita un gran número de combinaciones, en función de la calidad de la imagen y de la emisión en abierto o de pago, como la emisión de cuatro canales todos en abierto o tres en abierto y uno de pago con calidad estándar; la emisión de dos canales en abierto o de pago con calidad estándar y uno en alta definición en abierto o de pago; o la emisión de dos canales en alta definición full HD en abierto o de pago.

- Mostrarse más activos en el desarrollo de servicios adicionales e interactivos y de modelos en movilidad (trabajando junto con otros agentes, como los operadores de telecomunicaciones), ampliar las emisiones realizadas en 16:9 y en alta definición, mantener una apuesta clara por contenidos atractivos y de calidad e incrementar las campañas de información y promoción (a través de Impulsa TDT y con la colaboración del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).

d.3) Habría que mencionar también al resto de agentes implicados que deben realizar en los próximos meses acciones destinadas a facilitar el proceso de implantación definitiva de la TDT. Por ejemplo, los distribuidores tienen que finalizar la venta de equipos no preparados para la recepción de TDT y proceder a la “comercialización transparente” de los mismos (BUSTAMANTE, 2008a:6); los operadores de red deben continuar con las ampliaciones de cobertura en zonas de sombra o complicadas orográficamente; las empresas de medición de audiencias han de plantear mejoras en los sistemas de medición para que sean eficaces en un escenario cada vez más fragmentado, etc.

**SEGUNDA PARTE:**

**ESTUDIO PROSPECTIVO POR  
MEDIO DEL MÉTODO DELPHI**





Tras el Estudio de Caso realizado previamente, en torno al estado de la Televisión Digital Terrestre, y con el objetivo de corroborar la validez de este proyecto, recurrimos a la aplicación de la metodología Delphi. A continuación, planteamos un análisis prospectivo sobre el mismo mercado e identificamos las características del modelo de implantación de Veo Televisión. Este estudio resulta de utilidad en el escenario audiovisual que surgirá a raíz del cese definitivo de las emisiones analógicas y el consecuente encendido digital. Durante esta segunda parte exponemos el proceso de adaptación metodológica y los resultados obtenidos a raíz de las encuestas realizadas al panel de expertos. Esta metodología, servirá, a su vez, de elemento introductorio para el estudio en profundidad de Veo Televisión, objeto de esta Tesis Doctoral.

## **1. Fases de aplicación del método Delphi**

El Método Delphi se ha configurado como un marco metodológico flexible en el que, manteniendo como referencia el anonimato de los expertos y el *feedback* controlado, el investigador puede actuar con cierta autonomía. En este caso, se ha procurado la supeditación a todos los preceptos y el seguimiento del proceso habitual que fue descrito por Landeta (199:50-52), en el que se parte de “la existencia de un problema que pueda ser tratado convenientemente por medio de esta metodología”, se contacta con un conjunto de expertos a quienes se les plantean preguntas al respecto en varias rondas, que se analizan de forma grupal y anónima, para interpretar estadísticamente los resultados obtenidos. De una forma más específica, el estudio de la implantación de la TDT en España y el papel que Veo Televisión adquiere en dicho entorno, se puede dividir en las siguientes fases:

- Primera fase: definición de objetivos.
- Segunda fase: selección de expertos.
- Tercera fase: elaboración y lanzamiento de cuestionarios.
- Cuarta fase: análisis de resultados.

### **1.1. Primera fase: definición de objetivos**

En esta primera fase se formula el problema y un objetivo general, compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio. Así, se pretende analizar, a través de la opinión de un buen panel de expertos, la implantación de la Televisión Digital Terrestre en nuestro país e identificar el papel de Veo Televisión en ella con el fin de prever el escenario televisivo a corto y medio plazo y cómo afronta Veo Televisión el momento del cese definitivo de las emisiones analógicas y cuál podría ser su desarrollo en los próximos años.

Al igual que en toda esta investigación la complejidad reside en que el objeto de estudio está en constante evolución y se desarrolla en un escenario vivo y cambiante. A lo que se une que el proyecto soporta dificultades de recursos económicos y temporales, que van a delimitar su desarrollo y que obligan a la realización de tan sólo dos rondas de cuestionarios, su realización en un periodo máximo de 3 o 4 meses y el recurso a expertos cercanos al investigador gracias al desarrollo de su actividad laboral o a otros que aparecen como más accesibles y dispuestos.

Por ello, teniendo en cuenta las virtudes y los defectos de esta metodología se intentará plantear un estudio lo más sistemático, serio y riguroso posible para obtener unas conclusiones suficientemente válidas, pero teniendo siempre presentes tanto las limitaciones de la metodología en sí misma como de este estudio, lo que obliga al manteniendo de cierta cautela sobre los resultados obtenidos.

## **1.2. Segunda fase: selección de expertos**

En el Método Delphi el eje central lo constituyen los expertos, ya que “sobre ellos recae la responsabilidad de emitir los juicios que, de forma agregada, constituirán el *output* de la técnica” (LANDETA, 1999:54), con lo que esta fase resulta fundamental y determinante en el éxito y la calidad de los resultados.

A pesar de la ambigüedad del término “experto” numerosos autores han buscado un acercamiento a su significado. De esta manera, Astigarra (2006) considera experto a aquella persona con capacidad para “encarar el futuro y con conocimientos sobre el tema consultado” y Landeta (1999:55) a las personas que tienen una situación, actitudes y aptitudes que le permiten contribuir con su conocimientos a la investigación Delphi. Con ambas definiciones como referentes, la selección del panel para este estudio se ha basado en dimensiones cualitativas, según criterios de la actividad desarrollada (sector, ámbito, territorialidad), experiencia, nivel de conocimiento, posición, responsabilidad, acceso a la información y disponibilidad, pero sin olvidar las dimensiones cuantitativas, es decir, que la elección del tamaño de la muestra esté en función de los recursos disponibles (coste, proximidad, medios y tiempo) y, sobre todo, que esté conformada por un número óptimo. Partiendo de esos criterios, se elaboró un primer listado de expertos que se deseaba incluir en la investigación y se procedió a contactar con ellos en la primera semana de noviembre de 2009 a través de tres vías: telefónica, correo electrónico y cara a cara. En función a la capacidad facilitadora y el grado de motivación de estas personas se realizaron modificaciones en la muestra con la que se contaría y se procedió a dar inicio a la fase de captación que conduciría a la configuración de una muestra estable.

En el contacto con el panel de expertos éstos fueron informados, por escrito, de los objetivos del estudio, de los criterios de selección, del calendario, del tiempo máximo de duración y de los resultados esperados y sus usos potenciales. Posteriormente, por contacto directo, se aclararon sus dudas y se conoció su deseo real de participación.

De esta manera, el panel definitivo quedó conformado, desde el punto de vista cualitativo, por expertos especialistas con elevado conocimiento en el sector de la televisión digital nacional de nuestro país, que:

- a) Representan los diferentes ámbitos de trabajo implicados en la transición a la Televisión Digital Terrestre.

Principalmente son expertos pertenecientes al sector Televisión, con especial énfasis en que desarrollan su actividad profesional en algún radiodifusor, buscando la mayor variedad de operadores posible, tanto públicos como privados y de ámbito tanto nacional como autonómico, pero sin olvidar la

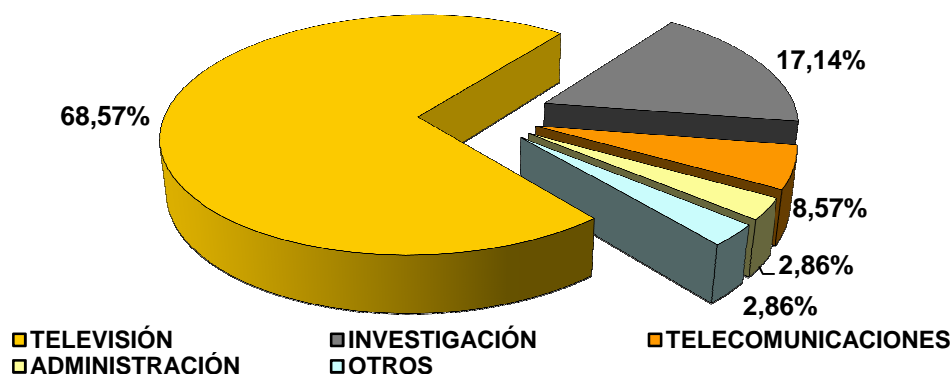
importancia de las productoras de contenidos ni de las empresas de servicios, de la industria de los fabricantes de equipamiento, de las asociaciones sectoriales o de las empresas de transporte de la señal. Por otro lado, también se ha contado con representantes de otros agentes directamente implicados e involucrados en el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre, como el sector de las telecomunicaciones, la Administración, los investigadores o las asociaciones de usuarios (englobados en la categoría “Otros”).

El requisito fundamental para la inclusión de estos expertos en el panel, residía en que debían tener demostrada experiencia y reconocido prestigio, exigencia que llevó incluso a que algunos expertos que manifestaron su deseo de participar, finalmente, y debido a su involucración directa en los cambios del sector, no pudieron ofrecer su tiempo a esta investigación o prefirieron no manifestar su opinión en un proceso en el que su papel es de gran influencia.

En este contexto, se consiguió una muestra en la que el sector Televisión fue el más representado, con un 68,57%, seguido por los investigadores (que realizan su actividad en el marco universitario o en otras instituciones públicas y en la consultoría profesional privada), con el 17,14% de la muestra. Mientras, el sector Telecomunicaciones estuvo representado por empresas de televisión por cable y servicios de video bajo demanda y pago por visión (8,57%), y la Administración estuvo presente a través de la SETSI (2,86%), no habiendo sido posible el contacto con la CMT. En la categoría “Otros” se incluyó a la Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC), cuya opinión hemos considerado que debe ser conocida al estudiar un proceso impuesto como obligatorio a la ciudadanía y que está provocando un cambio en el consumo de los productos audiovisuales.

Si bien algunos de los expertos consultados podrían ubicarse en varias categorías se ha decidido situarles en el sector en el que llevan actualmente a cabo su actividad principal (por ejemplo, algunos han publicado investigaciones sobre temas que competen a esta investigación pero en la actualidad ejercen cargos de responsabilidad en sector televisión).

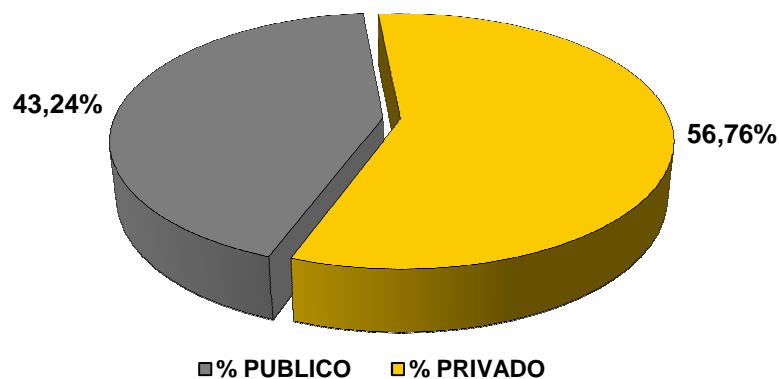
**Gráfico 106:** Composición de la muestra de expertos según sector.



Fuente: Elaboración propia.

b) Mantienen cierta proporcionalidad entre el ámbito público y privado, aunque primando éste último, por ser el más frecuente en el escenario estudiado y ser una de las características de nuestro objeto de estudio.

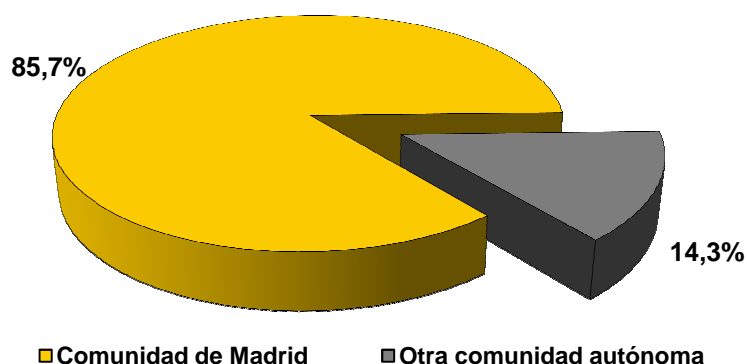
**Gráfico 107:** Composición de la muestra de expertos según ámbito.



Fuente: Elaboración propia.

c) Procuran una representación descentralizada territorialmente que posibilite incorporar matices que puedan ser observados en unas determinadas zonas geográficas. Gran parte de la implantación de la TDT se está conduciendo desde la capital del Estado, por ser el lugar en el que mayoritariamente se encuentran las sedes de los agentes implicados, pero se trata de un proceso con peculiaridades y especificidades territoriales que favorecen o impiden el desarrollo eficaz de la misma. Esos matices se han querido reflejar con la participación de expertos que realizan su actividad principal en las comunidades autónomas catalana, asturiana, gallega, manchega y balear.

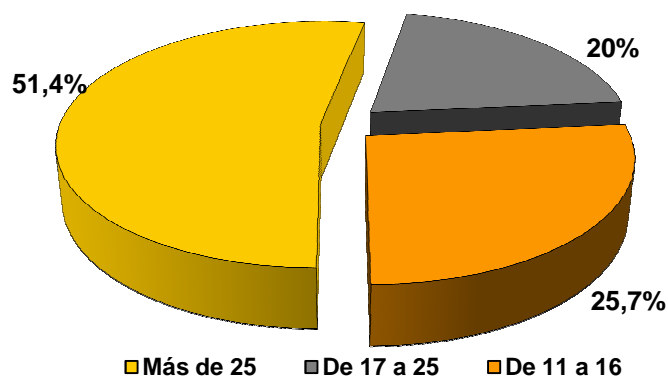
**Gráfico 108:** Composición de la muestra de expertos según comunidad autónoma donde realizan su actividad.



Fuente: Elaboración propia.

d) Manifiestan experiencia amplia en su sector, lo que acredita los resultados obtenidos. Así, se trabajó con un panel en el que más del 50% de los expertos aportaban más de 25 años de experiencia en el sector por el cual participaban en el estudio.

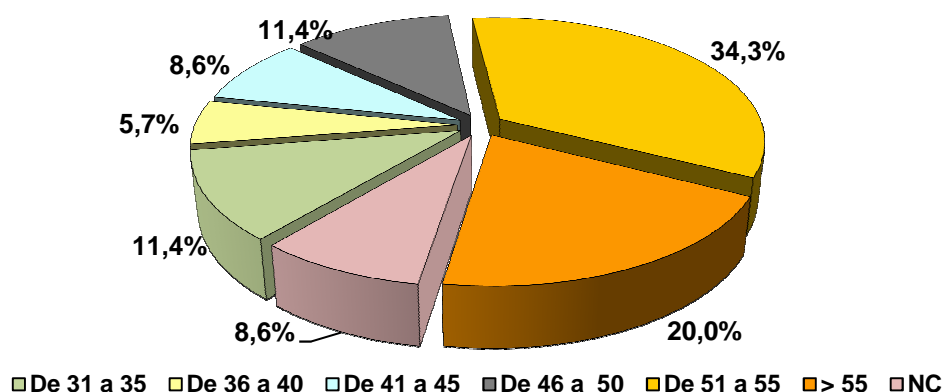
**Gráfico 109:** Composición de la muestra de expertos según años de experiencia.



Fuente: Elaboración propia.

e) Configuran un panel cuya edad promedio en el 54,3% de los casos supera los 50 años, con tan sólo un 17,1% de los expertos por debajo de los 40 años. Esta elevada media está en consonancia con el alto grado de experiencia que atesoraran los expertos.

**Gráfico 110:** Composición de la muestra de expertos según edad.

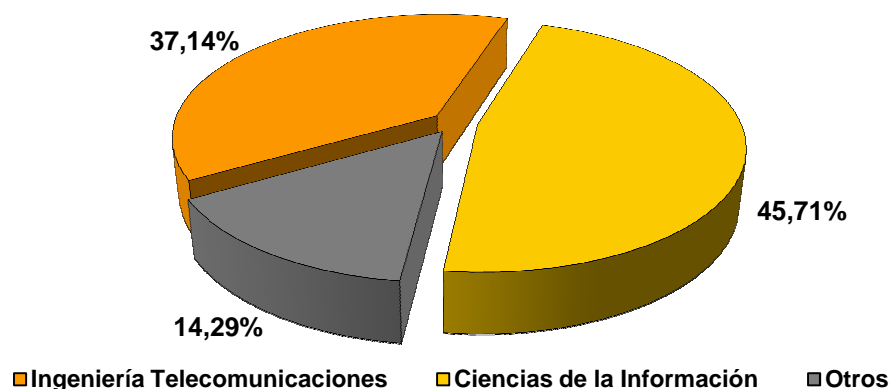


Fuente: Elaboración propia.

f) En cuanto a la formación del panel, más del 80% manifestó estar en posesión de títulos universitarios de segundo ciclo con especialidades estrechamente relacionadas con el objeto de estudio. El 45,71% declaró haber realizado la Licenciatura en Ciencias de la Información (en cualquiera de sus ramas: Comunicación audiovisual, Periodismo o Publicidad), mientras que el 37,14% son Ingenieros de Telecomunicaciones y el 14,29% restante adquirieron otra formación oficial (de ellos, un 5% son Técnicos Superior en Radio y Televisión

y un 2,85% de expertos son Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, y con ese mismo porcentaje encontramos representados Ingenieros Industriales y Licenciados en Económicas). Del conjunto, el 45,7% de los expertos expuso, según la información facilitada para el estudio, estar en posesión de un título de Doctorado, de Máster o haber realizado dos o más carreras universitarias. Tan sólo un experto no consideró oportuno contestar a los aspectos de formación.

**Gráfico 111:** Composición de la muestra de expertos según formación.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al número de expertos que conforman el panel del estudio, no es sencillo determinar el número óptimo de expertos que deben participar en una encuesta Delphi. Los diversos trabajos realizados sobre esta metodología señalan que si bien parece necesario “un mínimo de siete expertos” (el error disminuye notablemente por cada experto añadido hasta integrar esos siete elementos), a partir de treinta expertos “la mejora en la previsión es muy pequeña y, normalmente, el incremento en coste y trabajo de investigación no compensa la mejora” (LANDETA, 1999:60-61).

En el planteamiento del presente estudio se pretendía tender al número máximo de expertos posibles para la obtención de una muestra lo suficientemente amplia que permitiera la representación del variado número de agentes que intervienen de una manera u otra en el escenario de la Televisión Digital Terrestre, teniendo en cuenta las modestas posibilidades en cuestiones de recursos, costes, tiempo, medios, etc. Por ello se contactó con más de 70 personas, aunque finalmente el panel quedó conformado por 35 expertos, por encima de los 30 recomendados por Landeta (1999:60). Éstos mostraron en su mayoría una gran implicación y motivación por el proyecto, lo que quedó de manifiesto en el hecho de que el 85,4% de los expertos completaron las dos rondas del estudio (41 expertos realizaron la primera ronda, de los que tan sólo 6 no realizaron la segunda ronda de cuestionarios).

A continuación se presenta una tabla resumen de los expertos que participaron en el estudio (y lo finalizaron), mencionándose en primera instancia el número de experto, el nombre y apellido, el cargo, la empresa a la que pertenecen actualmente y las responsabilidades principales. El resto de aspectos analizados no se asocian a ningún experto específico con el objetivo de mantener su anonimato y el compromiso de análisis global.

**Gráfico 112:** Perfil de los expertos de la muestra.

Nº EXP.	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
1	Luis Sanz Rodríguez	Consultor de Video y Televisión	Autónomo	Director.
2	Natalia Lorenzo Téllez	Jefa de Programación	Sony Iberia Networks	Elaboración de la programación y control de la comunicación de antena de Sony en España.
3	Yolanda Marugán	Directora Instituto RTVE	Corporación RTVE	Formación en medios audiovisuales, investigación, publicación y desarrollo.
4	Ernesto Santos Romo	Director Producción y Explotación	Televisión Autonómica de Castilla la Mancha	Organización de Recursos Técnicos y Humanos.
5	José Vilchez Nieto	Director de Producción	Unedisa Telecomunicaciones	Gestión y coordinación de Recursos Técnicos y Humanos.
6	Gabriel Barrasa	Presidente Ejecutivo	Telefónica Servicios Audiovisuales	Labores de dirección de empresa audiovisual.
7	Ricardo Alvaríño Álvarez	Sub Director General de Infraestructuras y Normativa	SETSI (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)	Normalización y estandarización en telecomunicaciones.
8	Juan José García-Lomas Pico	Subdirector de Ingeniería	Antena 3 Televisión	Diseño, instalación y puesta en marcha de sistemas de Televisión.
9	Ricardo Vaca Berdayes	Presidente Ejecutivo	Barlovento Comunicación	Auditorías sobre la audimetría.
10	Fernando Aranguren Aramburu	Gerente	Academia de las Ciencias y las Artes de la Televisión	Dirección General
11	Jesús Casado Garrido	Coordinador Comisión TDT	ASIMELEC	Realización de actividades de desarrollo y promoción de la TDT e interlocutor independiente con la Administración.
12	Jesús Martín Martínez	Director Desarrollo Estratégico	Vértice	Ex director de TVE.
13	Javier Pérez de Silva	Director General	Pulso TV	Creación de formatos de televisión, producción, compra de derechos internacionales...
14	Rafael Ramos Barbosa	Director Técnico	Popular TV	Asegurar el funcionamiento de la producción, el transporte y la difusión de la señal.
15	Nereida López Vidales	Docente Universitaria	Corporación RTVE	Formación y reciclaje de profesionales.
16	Enrique Bustamante Ramírez	Catedrático universitario	Universidad Complutense	Investigación y formación.
17	Eladio Gutiérrez Montes	Presidente	Impulsa TDT	Dirección. Impulso de la implantación de la TDT.
18	Vicente Torres Gómez	Director de la Producción Ejecutiva	ZeppelinTV (Grupo ENDEMOL)	Responsable de dptos. Realización, Técnico, de Imagen y Ficción.



Un modelo de desarrollo de TDT en España sin experiencia analógica: Veo Televisión

19	José Ramón Pérez Ornia	Director General	Radiotelevisión del Principado de Asturias	Dirección General.
20	Alejandro Perales	Presidente	Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC)	Representante del Consejo de Consumidores y Usuarios de España en organismos consultivos. Profesor de Ciencias de la Comunicación (URJC). Dir. Gral. de Impacto (Análisis de Imagen y Comunicación).
21	Alberto Marcos	Jefe de Ingeniería y Explotación	Forta	Representante de Forta en la Comisión Técnica de la TDT.
22	Carlos Rapallo Domenge	Director Adjunto de la Dirección de Antena	Telemadrid	Dirección de los canales públicos autonómicos La Otra y Telemadrid Sat.
23	Juan Carlos Gacal C.	Jefe de Publicidad	IB3	Gestión publicitaria y comercial.
24	Alberto Prado	Ingeniero de Planificación	Ono	Planificación técnica.
25	Alberto Lema López	Jefe de Producción y Medios	Corporación RTVE (en Galicia)	Gestión y coordinación de Recursos Técnicos y Humanos.
26	Jesús Millón Millán	Ingeniero de Ventas	Telefónica Servicios Audiovisuales	Responsable de ventas en el mercado <i>Broadcast</i> de España y Europa
27	Joaquín García Orbea	Gerente de VoD y PPV	Telefónica de España	Negociación y programación.
28	Marta García Vallejo	Gerente de Negocio	Abertis Telecom	Comercialización servicios portadores de telecomunicación.
29	Luis Vázquez Molinillo	Subdirector de Explotación	Corporación RTVE	Gestión y coordinación de Recursos Técnicos y Humanos.
30	Fernando Santiago Ceballos	Director Técnico	AIMC	Auditorías sobre la audimetría, estudio AIMC, etc.
31	Adolfo Remacha González	Director Técnico	Sogecable	Gestión y coordinación de Recursos Técnicos y Humanos
32	Ara Gálvez Nogales	Directora de <i>Marketing</i>	Veralia (Vocento)	Investigación de mercados. Diseño e implantación de planes de <i>marketing ad hoc</i> .
33	Fernando De Miguel Lázaro	Director de Operaciones	laSexta	Dirección de Recursos Técnicos y Humanos.
34	Jaume Ferrús Estopà	Directivo	Mediaproducción S.L. (Mediapro)	Dirección de empresa audiovisual.
35	José Díaz Arguelles	Sub Director de Teletexto, Subtitulado y Tv a la carta	Corporación RTVE	Gestión y coordinación de Recursos Técnicos y Humanos.

### **1.3. Tercera fase: elaboración y lanzamiento de cuestionarios**

Al mismo tiempo que se procedía a definir las características de la muestra, se confeccionaron los cuestionarios en los que se basaría el estudio y se definió que, habida cuenta de los objetivos de la investigación, del horizonte temporal relativamente próximo respecto al que se encaraba el estudio y a las limitaciones de recursos del mismo, sería suficiente con la realización de dos rondas de encuestas, con el objetivo de disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada.

Los criterios principales a los que debían atenerse los cuestionarios se basaban en que facilitaran la respuesta y estuvieran compuestos por enunciados precisos, cuantificables e independientes y ofrecieran respuestas cuantificadas y ponderadas. Sin ser excesivamente extensos, debían recoger la multitud de temas y matices propios de la implantación de la TDT e ir gradualmente especificando cuestiones relacionadas, directa o indirectamente, con nuestro objeto de estudio, Veo Televisión, hasta finalizar preguntando directamente por su gestión. Se evitaron las preguntas dobles e ítems negativos, procurando enunciados precisos, claros y cortos, y en el caso de tener que precisar matices en diversos sentidos se recurrió al planteamiento de subpreguntas.

Se consideró oportuno no formular más de 20 preguntas, aunque se permitió el planteamiento de interrogantes múltiples, que se agruparon en bloques temáticos: “Cuestiones generales TDT”, “Escenario televisivo”, “Grupos de comunicación”, “Profesionales”, “Contenidos”, “Escenario tras el apagado analógico” y “Veo Televisión”, yendo de lo general a lo particular, de la revisión del pasado al análisis prospectivo y tratando de analizar los temas abordados en el Estudio de Caso presentado en las páginas anteriores y abrir nuevos puntos que se estudiarán posteriormente. De este modo se plantearon un total de 35 cuestiones agrupadas en 18 preguntas, en las que se proponían aspectos relacionados con el proceso de implantación de la TDT llevado hasta el momento; sobre el desarrollo de la alta definición, de los servicios interactivos y la Sociedad de la información; la fecha del cese definitivo de las emisiones analógicas; la apertura a nuevos operadores; la financiación del medio televisivo; la creación de grupos de comunicación multimedia; la capacitación de los profesionales; las necesidades de la programación para resultar atractiva ante el aumento de la competencia; la previsión del escenario de post-apagado; las estrategias empresariales del sector y de Veo Televisión, etc. Todas estos asuntos se formularon a través de enunciados cerrados que recurrían a respuestas de categorización (Totalmente de acuerdo/De acuerdo/Ni de acuerdo ni en contra/No estoy de acuerdo/En total desacuerdo) y la evaluación (mediante una escala del 1 al 5 siendo 1=Muy negativo y 5=Muy positivo o de los valores Beneficia mucho/Beneficia bastante/No influye/Perjudica/Perjudica mucho), ofreciendo en todo momento un número de respuestas impar que posibilitara posiciones centrales o neutras.

Algunos expertos manifestaron la dificultad de reducir su respuesta a las opciones aportadas, por lo que acudieron al área destinada a las observaciones, e incluso a la comunicación de las mismas vía correo electrónico. Es comprensible la dificultad mostrada en algunos momentos a la hora de acomodar la respuesta a las opciones ofrecidas, pero el planteamiento de preguntas cerradas obliga a la reflexión y al posicionamiento preciso, evitando en cierto modo inconcreciones y las múltiples variables que hubieran aparecido si el cuestionario se hubiera configurado con preguntas abiertas.

El estudio se conformó a través de dos rondas, en las que las características de los cuestionarios eran similares. Para la segunda ronda tan sólo se procedió a la eliminación de una pregunta, por no haber satisfecho las pretensiones que en ella se buscaban y no haberse comprendido según se pretendía (se trataba de una pregunta de ordenación de géneros a explotar por un canal generalista tipo según la prioridad que el experto le concediera a cada uno de ellos, la incomprensión del enunciado quedó manifiesta en el momento en que varios expertos en lugar de valorar los diez géneros del 1 al 10 repitieron valoraciones y/o no emplearon la escala de valoración completa, y al ser la pregunta en la que se registraron mayor número de abstenciones en la respuesta). En este segundo cuestionario se produce la retroalimentación de la información o *feedback* controlado, para lo que se añade la información cualitativa y cuantitativa aportada por los expertos y por el grupo en la ronda anterior. Gracias a ello se buscaba consenso y el aumento de la calidad de los resultados, brindando en cada pregunta la información de la respuesta más frecuente entre el panel de expertos y el porcentaje de expertos que la apoyaron, y recordando la respuesta del experto en cada una de los enunciados de anterior cuestionario.

Una vez configurado los cuestionarios se realizaron pre-test a personas con perfil similar al de los expertos del panel y se procedió a realizar ligeras modificaciones en los enunciados de las preguntas.



Con el objetivo de agilizar los procesos de recogida de datos, simplificar el proceso a los expertos y generar las menores molestias posibles, se determinó que el diseño y presentación al panel de expertos de los cuestionarios debería estar disponible a través de una página accesible vía internet. El desarrollo del entorno *web* consistió en el diseño de los dos modelos de cuestionarios y la creación de una base de datos donde se registraran las respuestas de cada experto. Para ello, se partió de los siguientes requisitos: por un lado, para mantener la privacidad y el anonimato sólo podrían acceder a la *web* los expertos del panel a través de una clave personal, y, por otro lado, el sistema debería facilitar la inmediatez de análisis de los resultados notificando al investigador el registro de las respuestas nada más producirse. Para garantizar la privacidad de cada participante, que sus datos se analizaran de forma anónima y global y, a su vez, limitar la información que se debería mostrar en la segunda ronda, el acceso a los cuestionarios se realizó a través de un código de experto o clave personal que se ofrecía a cada uno de los participantes junto con el resto de información sobre el desarrollo del estudio. Por motivos de seguridad, dicho código estaba formado por 5 caracteres alfanuméricos de los cuales dos eran las variables asociadas a cada experto (V7XXD3, siendo XX los dígitos que aportaban información personal del experto que accedía a los cuestionarios). No podría haber códigos repetidos ni ningún participante sin código.

Al introducir la clave personal en la dirección de la primera ronda de cuestionarios (<http://implantaciontdt.sagaru.es>) el participante accedía a la ficha de experto donde debía cumplimentar los datos personales y profesionales solicitados. En esta ficha se observó el mayor número de datos sin completar y fue la solicitud de información que los expertos acogieron con menor agrado, pues consideraron podría vulnerar el requisito de anonimato adquirido con ellos. Una vez completada la ficha de experto, éste podía comenzar a dar respuesta al cuestionario. Todas las preguntas aparecían en una misma página y las respuestas se seleccionaban a través de menús desplegables o casillas de verificación, que se activaban al pinchar con el ratón. Aunque

se daba la opción de no responder alguna de las preguntas, no se permitía la convivencia de dos respuestas diferentes en una misma pregunta.

En esta primera ronda algunos expertos mostraron preferencia por completar el cuestionario en papel y/o contando con la presencia del investigador en el momento de realizarlo.

**Gráfico 113:** Cuestionario Delphi en entorno *web* (Ronda 1) (vista parcial).

**INVESTIGACIÓN:**  
**Un modelo de desarrollo de TDT en España.**

**CUESTIONES GENERALES TDT**  
**1 - Valore los siguientes procesos realizados en el ámbito de la Televisión Digital Terrestre en España, de 1 a 5 (1 = muy negativa, 5 = muy positiva).**  

1.1 - Proceso general de implantación desde el año 2000 hasta la actualidad.	...
1.2 - Conocimiento de la TDT por parte del espectador/usuario.	1
1.3 - Actuación de la Administración pública.	2
1.4 - Desarrollo de servicios interactivos.	3
1.5 - Emisiones en HD.	4
1.6 - Aprobación TDT pago.	5
1.7 - Aprobación ley financiación Corporación TVE.	...
1.8 - Alianza entre operadores de televisión.	...
1.9 - Convergencia televisión-telecomunicaciones-Internet.	...
1.10 - Desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor.	...

  
**2 - Como experto en el sector audiovisual, usted considera que el apagado definitivo de la televisión analógica se producirá, según lo previsto, (marque su opinión):**  

El 3 de abril de 2010	<input type="radio"/>
Se adelantará	<input type="radio"/>
Se retrasará	<input type="radio"/>

  
**ESCENARIO TELEVISIVO**  
**3 - ¿Qué cree usted que supone el incremento de nuevos canales de televisión..., (marque su opinión):**  

	Beneficia mucho	Beneficia bastante	No influye	Perjudica	Perjudica mucho
...para el sector televisivo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...para la audiencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En el caso de la segunda ronda, cambió la dirección de acceso (<http://implantaciontdt.sagaru.es/ronda2>) y se eliminó la ficha inicial. El cuestionario, en adecuación a la metodología, ofrecía además información de la medida de tendencia central de las respuestas del panel completo en la primera oleada de cuestionarios (moda o respuesta que ocurre con mayor frecuencia), con el porcentaje de expertos que ofrecieron esa respuesta pero además cada experto podía ver su respuesta personal de la ronda anterior (esta información se facilita, filtra, selecciona y ofrece gracias a clave de acceso personal). Con esta información, se solicitó a los expertos que indicaran su acuerdo o desacuerdo con dichas opiniones, teniendo la opción de refrendar la opinión grupal y/o adecuar su opinión. Para facilitar la visualización, se procuró mantener el diseño del primer cuestionario y mostrar la información adicional de forma sencilla, esquemática y visual (con iconos representativos de los conceptos “grupo” e “individuo”).

**Gráfico 114:** Cuestionario Delphi en entorno *web* (Ronda 2) (vista parcial).

**FINANCIACIÓN**

5 - A su juicio, ¿la viabilidad de todas las cadenas nacionales está garantizada en el nuevo escenario digital?, (marque su opinión, considerando las respuestas obtenidas en la primera ronda tanto del grupo de expertos como de usted mismo):

Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>		
De acuerdo	<input type="radio"/>		
Ni estoy de acuerdo ni en contra	<input type="radio"/>		
No estoy de acuerdo	<input checked="" type="radio"/>	53,7%	
En total desacuerdo	<input type="radio"/>		

6 - Desde su punto de vista, ¿qué modelo de financiación estima que seguirán los radiodifusores nacionales? ... (marque su opinión, considerando las respuestas obtenidas en la primera ronda tanto del grupo de expertos como de usted mismo):

Modelos basados principalmente en la publicidad	<input type="radio"/>		
Se financiarán tanto con publicidad como con contenidos de pago	<input checked="" type="radio"/>	65,9%	
Modelos basados principalmente en contenidos de pago	<input type="radio"/>		

Para esta segunda ronda no fue preciso transcribir ningún cuestionario a papel. Como curiosidad, la mayoría de los expertos que no completaron la segunda ronda, habían realizado la primera en papel, por lo que la tecnología puede haber sido para ellos un factor desmotivante.

En esta segunda ronda, es la que se produce el *feedback* y, por lo tanto, es en la que se procede al nexo de unión y enriquecimiento de los expertos entre sí. De forma que se planteaba con un doble objetivo: hacer partícipes de la información obtenida a todos aquellos que colaboraron en el estudio y refrendar los resultados obtenidos en la consulta inicial, para así lograr la mejora de la calidad del producto grupal y una mayor convergencia en las estimaciones individuales de los expertos.

#### 1.4. Cuarta fase: análisis de los resultados

Transcurridos cuatro meses del inicio de los contactos con los expertos, y con un índice de respuesta final del 85,4% de los expertos, el estudio dio por finalizado el lanzamiento de cuestionarios para pasar al análisis profundo de los resultados, que completó y profundizó los exámenes parciales que discurrían paralelos a las respuestas de la muestra y cuyo objetivo era detectar posibles anomalías en el proceso (por ejemplo, en la formulación de preguntas). En la exploración de resultados se analiza el grado de consenso y los cambios de opinión de cada uno de los miembros del panel, realizando una evaluación de las respuestas en las diferentes rondas de cuestionarios, siempre manteniendo el anonimato de los expertos.

Las respuestas, almacenadas en la base de datos del sistema, fueron analizadas estadísticamente con el objetivo de encontrar medidas de tendencia central y dispersión, lo que permite tener una visión de conjunto de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas. Las medidas de tendencia central son los valores medios o centrales que se han obtenido en cada respuesta. En este caso, se acudirá a las tres principales medidas: moda, mediana y media. Por su parte, las medidas de dispersión o variabilidad muestran la diseminación de los valores obtenidos. Se emplearán en este análisis el

rango, la desviación estándar y la varianza. Recurriendo a las definiciones de Hernández *et al.* (2003:504-515), se describen brevemente en qué consisten cada una de estas medidas estadísticas empleadas en el análisis de los cuestionarios:

- La moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia. Esta medida es la que se ofreció en la segunda ronda de cuestionarios, acompañada de información sobre el porcentaje del total de expertos del panel que la apoyaban.
- La mediana es el valor que divide la distribución por la mitad, reflejando la posición intermedia de la distribución. Es una medida de tendencia central propia de los niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón, de gran utilidad cuando hay valores extremos en la distribución.
- La media puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalos o de razón.
- El rango o recorrido es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor de la respuesta e indica el número de unidades en la escala de medición necesario para incluir los valores máximo y mínimo, por lo que se hace necesario conocer las respuestas extremas. Cuanto más grande sea el rango, mayor será la dispersión de los datos de una distribución.
- La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media.
- La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado y permite comprobar si los datos obtenidos son significativamente distintos de unos casos a otros.

Simplemente precisar que a la hora de analizar la dispersión de los datos obtenidos, se considerará el valor  $\pm 1$  como determinante del grado de dispersión. De esta forma, en las preguntas en las que se supere este valor se considerará que la dispersión es elevada, debiéndose justificar adecuadamente el motivo, ya que, por las limitaciones mencionadas del presente estudio, no será posible su reducción a través de la realización de una tercera ronda de retroalimentación.

Además, se analizará el consenso o “grado de convergencia de las estimaciones individuales, que se alcanza cuando las opiniones presentan un grado aceptable de proximidad” (LANDETA, 1999:90), aunque conviene precisar que “si hay consenso debe haber estabilidad, pero la existencia de estabilidad no implica que se haya alcanzado el consenso” (*ibidem*:91). Su análisis se realizará sobre los resultados obtenidos tras la retroalimentación, para contrastar resultados de ambas rondas. Siguiendo los grupos o zonas de respuestas propuestos por Vinader (2009:240-241) el tipo de consenso puede ser:

- Consenso amplio: aquellas respuestas en las que el grupo de expertos se posiciona claramente, ofreciendo la misma respuesta la mayoría del panel, es decir un porcentaje igual o mayor al 60% de los expertos encuestados.

- Consenso medio: en el que ninguna de las opciones ofrecidas en la respuesta se impone claramente, por lo que el valor más frecuente ha sido apoyado por menos del 60% y más del 40% del panel.
- No consenso o marcada dicotomía: las respuestas no arrojan claridad en el posicionamiento antes la cuestión planteada y las respuestas enfrentadas se distribuyen de manera equitativa. Para considerar que existe dicotomía en el consenso las posturas enfrentadas (positivo/negativo, acuerdo/desacuerdo, etc.) tienen que estar próximas en menos de 10 puntos porcentuales.
- Indeterminación: situación en la que las opiniones del panel de expertos no permiten extraer claras conclusiones a partir de sus respuestas. Se producirá cuando la respuesta reciba el apoyo de menos del 40% del panel o cuando la postura intermedia, tipo no estoy a favor ni en contra/no es ni positivo ni negativo, sea la preponderante.

A la hora de valorar el consenso, se tendrá en cuenta el resultado porcentual de respuestas correspondientes al valor respondido con mayor frecuencia, sin proceder a la agrupación de valores según su signo (es decir, no se agruparán las respuestas muy negativo/negativo o muy positivo/positivo). La agrupación de los grados de valoración positivos y negativos puede ofrecer en algunas preguntas mayor índice de consenso, pero tanto a la hora de realizar el *feedback* controlado a los expertos como a la hora de presentar los resultados se ha preferido mantener los valores independientes para obtener una información con mayores matices y permitir la graduación en las respuestas.

Igualmente, se anotará si tras las dos rondas de resultados se ha producido una confirmación o refutación de los resultados iniciales, no en relación al enunciado propuesto sino a la comparación de los resultados de las dos rondas.

No obstante, los datos obtenidos de la realización de las encuestas deben observarse con cautela, teniendo en cuenta que pueden ver reducida su validez en el medio y largo plazo al tratarse de un objeto de estudio dinámico y en el que las posturas subjetivas son difíciles de abandonar.

## **2. Presentación de los resultados**

A continuación se mostrarán los datos obtenidos en cada una de las cuestiones propuestas a los expertos, junto con su análisis estadístico e interpretación.

### **2.1. Cuestiones generales relativas a la Televisión Digital Terrestre**

El proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre comenzó hace más de diez años y supondrá, según expertos en la materia, el cambio más importante de la televisión desde su nacimiento. La digitalización de la televisión hertziana abre la posibilidad del desarrollo de nuevos modelos de negocio, sobre cómo se han desarrollado se basan las preguntas que se analizan a continuación.

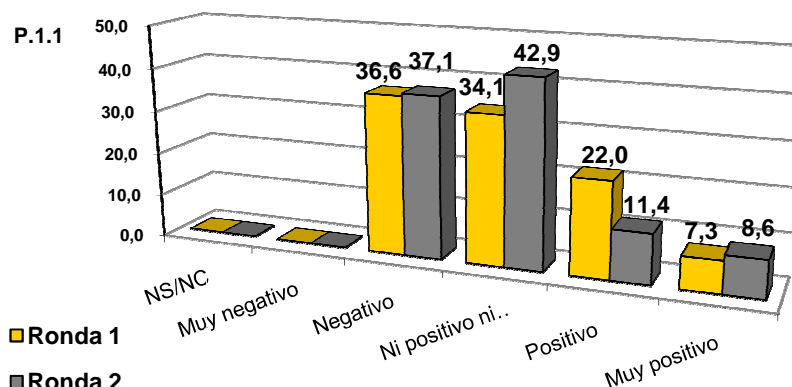
### 2.1.1. Proceso de implantación de la TDT

Se solicita al experto que valore el proceso general de implantación de la Televisión Digital Terrestre en España desde el año 2000 hasta la actualidad, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

<b>VARIABLE:</b> Proceso general de implantación de la TDT desde el año 2000 hasta la actualidad.									
P. 1.1	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	36,6%	3	3	0,94	0,88	5	2	3
Ronda 2	3	42,9%	3	2,91	1,28	0,82	5	2	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	0,0%	0,0%	37,1%
2	Negativo	36,6%	37,1%	
3	Ni positivo ni negativo	34,1%	42,9%	20%
4	Positivo	22,0%	11,4%	
5	Muy positivo	7,3%	8,6%	

<b>Grado de consenso:</b>	Indeterminación (consenso medio)
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Los primeros pasos en el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre en nuestro país se comenzaron a dar en el año 1997 a través de la aprobación de varias regulaciones, no obstante hasta el año 2000 no comenzaron las emisiones del primer operador surgido al albor de esta tecnología, Quiero Televisión. Desde entonces y hasta la actualidad el desarrollo de la TDT ha superado momentos de incertidumbre y de optimismo.

La valoración global que el panel de expertos seleccionados tiene de sobre este proceso de transición es en un 42,9% ni positivo ni negativo, y para el 37,1% negativo. A pesar de que se han obtenido respuestas en las dos escalas de valores positivos (positivo y muy positivo), la suma de ambas (20%, en la segunda ronda) no alcanza el porcentaje de las negativas. La respuesta indeterminada final es resultante del cambio de opinión de algunos expertos en la segunda ronda. Esto muestra cierto rechazo hacia el posicionamiento (se reduce el porcentaje de respuestas “negativo” y “positivo” a favor del “ni positivo ni negativo”) y la ausencia de unanimidad (la respuesta más frecuente



no es aportada por más del 50% del panel y, además, no supera más que en 5 puntos la segunda respuesta más utilizada), lo que queda reflejado en los datos de las medias y de la dispersión, principalmente de la desviación estándar cuyo valor aumenta tras la segunda ronda y supera el punto. Por ello, no se podría decir que se produce ni una confirmación ni una refutación de la respuesta, sino que se produce una indeterminación de la misma.

Una de las explicaciones principales que podría tener este resultado es que los expertos consultados son en gran parte agentes involucrados directamente en este proceso de transición y su respuesta no se ha distanciado objetivamente de la labor realizada, por lo que en algunos casos, ha impedido una visión crítica.

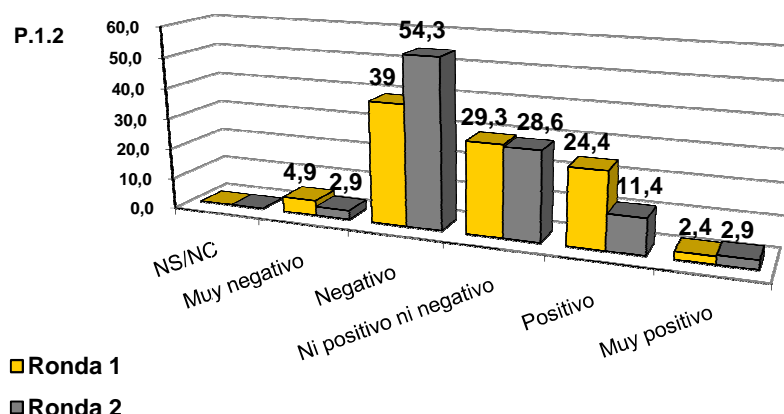
### 2.1.2. Conocimiento del espectador sobre la TDT

Se plantea la valoración del conocimiento de la TDT por parte del espectador/usuario, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Conocimiento de la TDT por parte del espectador/usuario.									
P.1.2	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	39%	3	2,8	0,94	0,89	5	1	4
Ronda 2	2	54,3%	2	2,5	0,84	0,70	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	4,9%	2,9%	57,2%
2	Negativo	39,0%	54,3%	
3	Ni positivo ni negativo	29,3%	28,6%	14,3%
4	Positivo	24,4%	11,4%	
5	Muy positivo	2,4%	2,9%	

Grado de consenso:	Consenso medio
Resultado:	Confirmación



Respecto al conocimiento que de este proceso de implantación de la nueva tecnología digital de televisión, impuesta como obligatoria al usuario, ha recibido el espectador, tras las dos rondas de encuestas se obtuvo que el 54,3% de los expertos lo consideraban negativo.

A través de la segunda ronda, los resultados se han visto confirmados, aumentando la coincidencia de las respuestas, afianzándose la respuesta más aportada y reduciéndose la dispersión. Al mismo tiempo, cabe destacar que el segundo valor más frecuente se refiere a la respuesta “Ni positivo ni negativo”, lo que muestra bien la dificultad del análisis que se está llevando a cabo, bien que algunos de los agentes representados en esta muestra pueden ser responsables directos de la calidad de la información recibida por parte del espectador y esto puede haber llevado a no querer posicionarse en la respuesta.

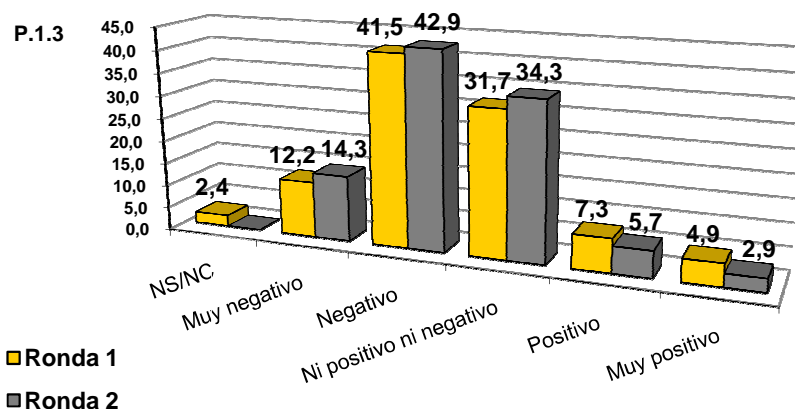
### 2.1.3. Actuación de la Administración pública en el proceso de implantación de la TDT

Valoración de la actuación de la Administración pública en el proceso de transición de la Televisión Digital Terrestre transcurrido en España, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Actuación de la Administración pública.									
P.1.3	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	41,5%	2	2,4	1,04	1,08	5	0	5
Ronda 2	2	42,9%	2	2,4	0,9	0,81	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	2,4%	0,0%	
1	Muy negativo	12,2%	14,3%	57,2%
2	Negativo	41,5%	42,9%	
3	Ni positivo ni negativo	31,7%	34,3%	
4	Positivo	7,3%	5,7%	8,6%
5	Muy positivo	4,9%	2,9%	

Grado de consenso:	Consenso medio
Resultado:	Confirmación



El hecho de que el desarrollo de la actividad televisiva por ondas terrestres requiera de la explotación de un bien escaso (espacio radioeléctrico), que en España el 80% de los contenidos televisivos se reciban mediante ondas terrestres o que la transición a la TDT se haya impuesto como obligatoria, son algunas de las cuestiones

que obligan a la Administración pública a desarrollar un papel principal en este proceso para asegurar que se lleva a cabo con eficacia y sin exclusiones, bien sea a través de regulaciones, acciones de impulso, etc.

La valoración del panel de expertos sobre la actuación de la Administración pública se ha mantenido durante las dos rondas con signo negativo. Aunque la respuesta más frecuente tras la segunda oleada de preguntas fue en un 42,9% correspondiente al valor “negativo”, si se tienen en cuenta las dos opciones de respuestas negativas (los planteamientos “muy negativo” y “negativo”) se observa que el 57,2% de los expertos se adscribieron a alguna de estas respuestas, mientras que sólo el 8,6% consideró positiva la actuación pública (sumando los resultados obtenidos en las valoraciones “positivo” y “muy positivo”). Tras las dos oleadas, la dispersión de las respuestas se reduce. En todo caso, de nuevo el segundo valor más reiterado en las respuestas es la indeterminación de la postura (“ni positivo ni negativo”).

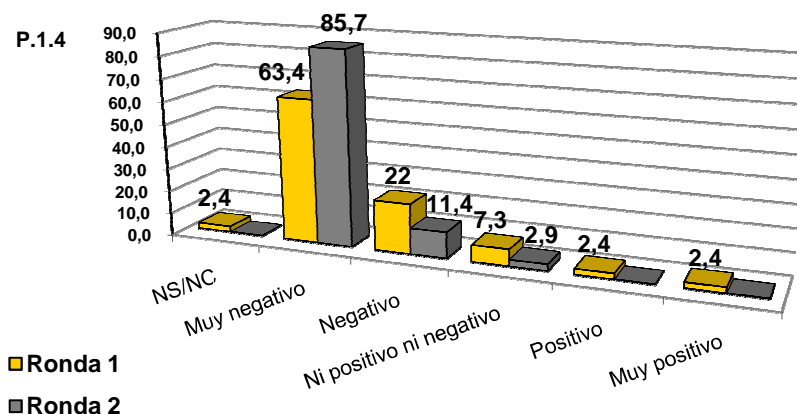
#### 2.1.4. Desarrollo de servicios interactivos

Propuesta de valoración del desarrollo de servicios interactivos en el proceso de transición de la Televisión Digital Terrestre transcurrido en España, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Desarrollo de servicios interactivos.									
P.1.4.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	63,4%	1	1,5	0,94	0,88	5	0	5
Ronda 2	1	85,7%	1	1,2	0,45	0,2	3	1	2

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	2,4%	0,0%	
1	Muy negativo	63,4%	85,7%	97,1%
2	Negativo	22,0%	11,4%	
3	Ni positivo ni negativo	7,3%	2,9%	
4	Positivo	2,4%	0,0%	
5	Muy positivo	2,4%	0,0%	

Grado de consenso:	Consenso amplio
Resultado:	Confirmación



Como resultado del proceso de convergencia multimedia en el que nos encontramos y con la digitalización de la televisión, servicios que tradicionalmente no han sido comercializados por entidades televisivas podrán ser ofrecidos por las mismas, favoreciendo además el acceso a la Sociedad de la Información.

La valoración del desarrollo de estos servicios interactivos que pueden ser desarrollados a través de la Televisión Digital Terrestre es bastante contundente ya que el 85,7% de la muestra del estudio la considera muy negativa, y, en conjunto, el 97,1% de las respuestas obtenidas son opiniones desfavorables al desarrollo de éstos. A través de la segunda ronda, los resultados obtenidos fueron confirmados, ratificados y se consiguió un aumento del consenso y la reducción a la mitad de la dispersión de las respuestas, llegando la desviación estándar al 0,45, la varianza al 0,2 y el rango a 2. Es por tanto, una de las preguntas en las que el consenso es mayor.

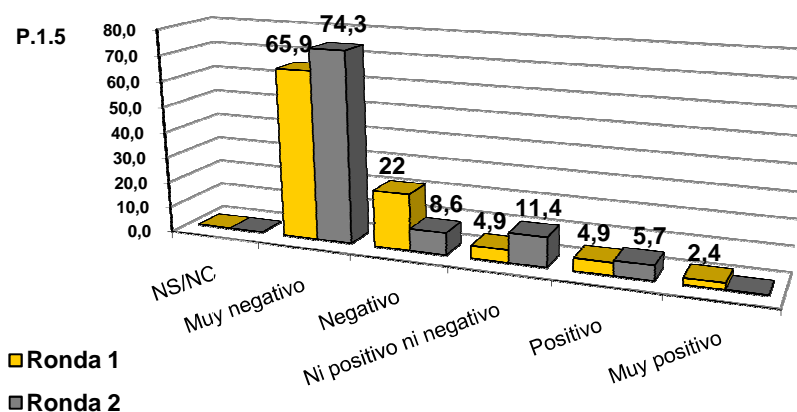
### 2.1.5. Emisiones en alta definición

Se solicita la valoración de las emisiones en alta definición llevadas a cabo en el periodo de transición de la Televisión Digital Terrestre transcurrido en España, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Emisiones en HD.									
P.1.5.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	65,9%	1	1,6	0,96	0,93	5	1	4
Ronda 2	1	74,3%	1	1,5	0,91	0,82	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	65,9%	74,3%	82,9%
2	Negativo	22,0%	8,6%	
3	Ni positivo ni negativo	4,9%	11,4%	5,7%
4	Positivo	4,9%	5,7%	
5	Muy positivo	2,4%	0,0%	

Grado de consenso:	Consenso amplio
Resultado:	Confirmación



Pese a que el origen de las emisiones en alta definición en televisión se remonta a los años 60 en Japón, la digitalización de la televisión ha reactivado la posibilidad de emitir contenidos con mayor calidad en la señal, lo que podría aportar diferenciación y mayor atractivo a los contenidos de los radiodifusores.

Los resultados finales obtenidos en este estudio, reflejan que el 82,9% de los expertos valoran negativamente el desarrollo que hasta el momento han realizado los radiodifusores de las emisiones en alta definición, de éstos además el 74,3% lo valoran como “muy negativo”. Las respuestas se han confirmado y consolidado tras la segunda ronda, en la que desaparece el valor “muy positivo” y gran parte de las respuestas “negativo” se modifican para adecuarse a la respuesta grupal más frecuente, “muy negativo”. A pesar de ello, los valores de las respuestas “positivo” crecen (aunque de forma muy reducida), al igual que la postura “ni positivo ni negativo”.

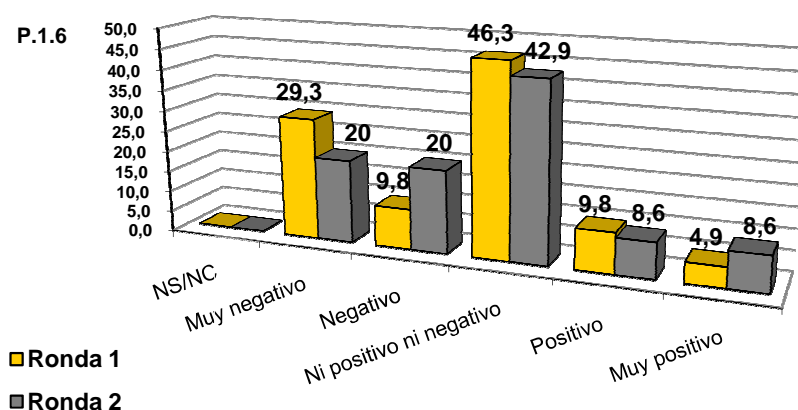
### 2.1.6. Regulación de la TDT de pago

Valoración de la aprobación de la posibilidad de crear canales de pago en Televisión Digital Terrestre producida en verano de 2009, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Aprobación TDT pago.									
P.1.6.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	3	46,3%	3	2,5	1,15	1,32	5	1	4
Ronda 2	3	42,9%	3	2,7	1,14	1,31	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	29,3%	20,0%	40%
2	Negativo	9,8%	20,0%	
3	Ni positivo ni negativo	46,3%	42,9%	
4	Positivo	9,8%	8,6%	17,2%
5	Muy positivo	4,9%	8,6%	

Grado de consenso:	Consenso medio
Resultado:	Confirmación



Con el objeto de lograr “un proceso de implantación de la TDT exitoso con una motivación suficiente en el consumo y con una mejora en la calidad de los contenidos”, se aprueba el Real Decreto Ley 11/2009, de 13 de agosto, por el que se regula, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre de pago mediante acceso condicional. Se trata de una regulación aprobada por vía de urgencia, tras reiteradas peticiones de gran parte de radiodifusores nacionales. Tras las dos rondas de preguntas los expertos confirman una postura mayoritaria de indeterminación, manifestando en un 42,9% de los casos que la aprobación de la TDT de pago no es “ni positiva ni negativa”, lo que puede estar influenciado porque este estudio se desarrolla pocos meses después de su aprobación cuando todavía no ha producido repercusiones en el mercado. En esta perspectiva, conviene señalar que tan sólo un 2,9% por debajo de esa repuesta mayoritaria se encuentra el conjunto de respuestas negativas (los valores “muy negativo” y “negativo” obtienen el 40% de las contestaciones), lo cual hace pensar que más allá de la posibilidad de emitir contenidos de pago los expertos están valorando cómo se produjo la aprobación de la normativa.

### 2.1.7. Ley de financiación de la Corporación RTVE

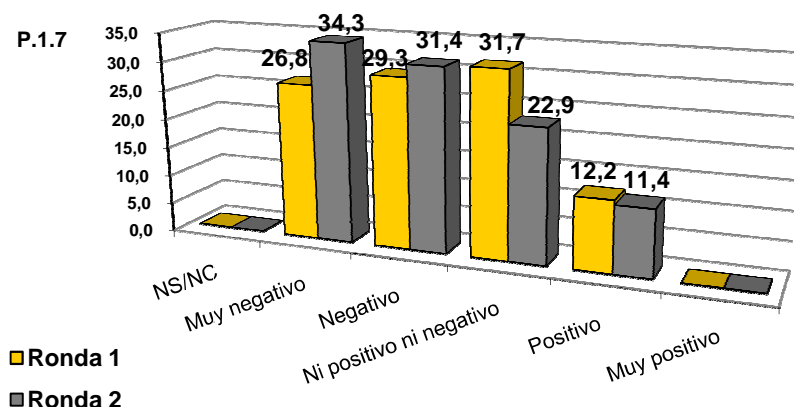
Se propone valorar de la regulación de financiación de la Corporación RTVE, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Aprobación Ley financiación Corporación RTVE.									
P.1.7.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	3	31,7%	2	2,3	1,0	1,0	4	1	3
Ronda 2	1	34,3%	2	2,1	1,01	1,02	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	26,8%	34,3%	65,7%
2	Negativo	29,3%	31,4%	
3	Ni positivo ni negativo	31,7%	22,9%	11,4%
4	Positivo	12,2%	11,4%	
5	Muy positivo	0,0%	0,0%	

Grado de consenso:	Indeterminación*
Resultado:	Refutación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.



El 31 de agosto de 2009 se publicó en el BOE la Ley 8/2009, de Financiación de la Corporación de RTVE, en la que se preveía un nuevo modelo de ingresos basado en que “la Corporación RTVE no podrá emitir publicidad, televenta y, en su caso, programas de acceso condicional” y en la que, además, se señalaban obligaciones en la emisión de contenidos de servicio público para esta cadena estatal.

En la primera ronda de encuestas la respuesta más frecuente fue “ni positivo ni negativo” (31,2%), pero ya se observaba un alto porcentaje de respuestas que valoraban la aprobación de esta Ley de forma negativa (56,1%). Gracias a la realización de una segunda ronda, los resultados negativos se consolidan, llegando a un 65,7% en su conjunto y siendo el enunciado “muy negativo” la respuesta más indicada, con un 34,3%, lo que de forma individual no llega a los límites impuestos en este análisis para considerarlo consenso medio. Por ello, si bien se ha indicado que el grado de consenso adquirido en esta pregunta es indeterminado (ya que el valor más respondido no obtiene más del 40% de las respuestas), si se procediera a la suma de las respuestas de signo negativo, el consenso obtenido sería amplio (puesto que superaría en 5,7 puntos el porcentaje mínimo que se ha considerado en este análisis se debe alcanzar para determinar el alto grado de acuerdo entre expertos del panel, el 60%).

Al mismo tiempo, es este gran peso del segundo enunciado más respondido (“negativo”) el que provoca que la desviación estándar y la varianza no logren reducir su valor por debajo del punto.

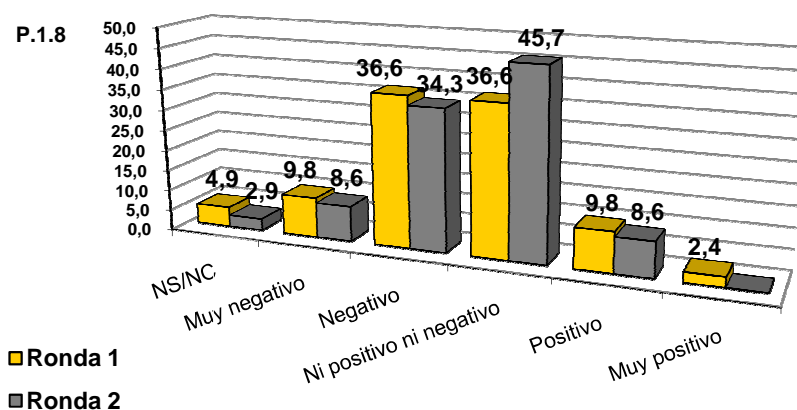
### 2.1.8. Alianza en entre operadores de televisión

Valoración de la posibilidad de que los operadores de televisión nacionales puedan aliarse o fusionarse, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

<b>VARIABLE: Alianza entre operadores de televisión.</b>									
<b>P.1.8.</b>	<b>Moda</b>	<b>% Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>	<b>Rango</b>
<b>Ronda 1</b>	2 y 3	36,6%	2,5	2,4	1,04	1,08	5	0	5
<b>Ronda 2</b>	3	45,7%	3	2,5	0,87	0,76	4	0	4

		<b>Ronda 1</b>	<b>Ronda 2</b>	
<b>0</b>	<b>NS/NC</b>	4,9%	2,9%	
<b>1</b>	<b>Muy negativo</b>	9,8%	8,6%	42,9%
<b>2</b>	<b>Negativo</b>	36,6%	34,3%	
<b>3</b>	<b>Ni positivo ni negativo</b>	36,6%	45,7%	
<b>4</b>	<b>Positivo</b>	9,8%	8,6%	8,6%
<b>5</b>	<b>Muy positivo</b>	2,4%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



A principios de 2009 fue aprobado el Real Decreto-Ley 1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de Telecomunicaciones (convalidado como Ley 7/2009, de 3 de julio). Una de las medidas principales de este Decreto-Ley es la liberalización del sector audiovisual a través de la eliminación de gran parte de las restricciones impuestas para la unión de concesionarios del servicio público de televisión, lo que favorecerá alianzas y fusiones entre operadores nacionales. Durante la realización de la segunda fase de este estudio se anunciaron algunas fusiones (Gestevisión Telecinco-Sogecable, Antena 3 Televisión-GIA La Sexta), pero tras su finalización no se habían producido cambios en los modelos de negocio de los radiodifusores afectados.

El 45,7% de los expertos consultados considera que la posibilidad de que los operadores de televisión puedan unir sus gestiones es “ni positivo ni negativo”, lo que supone una confirmación de las respuestas de la ronda anterior, donde esta opinión fue adscrita por el 36,6%, mismo porcentaje que consideró que era negativo. En la segunda ronda, disminuyen las respuestas de valoración positiva y negativa, aunque el conjunto de respuestas negativas llega hasta el 42,9%, menos de 3 puntos por debajo de la respuesta más frecuente (“ni positivo ni negativo”). Se produce, de esta forma, una reducción en la dispersión de la respuesta y la ratificación de la misma mediante el aumento de su porcentaje de adhesiones, pero se mantiene cierta dicotomía entre las respuestas negativas y “ni positivo ni negativo”, que con valores muy próximos se manifiestan enfrentadas. Destaca, por el contrario, la reducida adjudicación de valores positivos a esta nueva legislación, solicitada insistentemente por el sector audiovisual para garantizar la viabilidad de las numerosas cadenas surgidas al albor de la TDT.

### 2.1.9. Convergencia multimedia

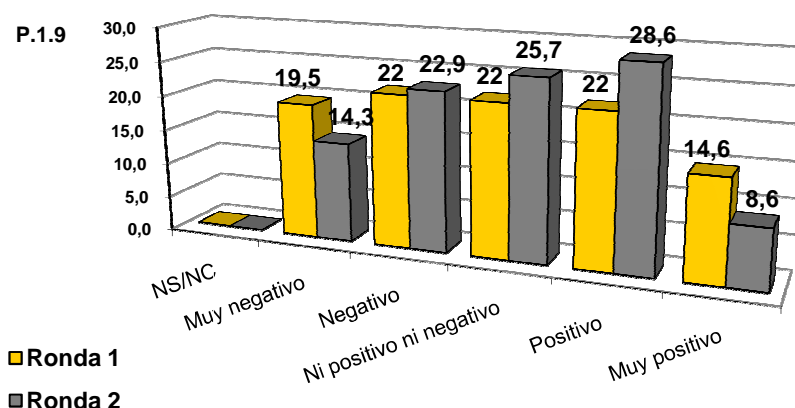
Valoración de la convergencia multimedia que se ha obtenido en el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Convergencia televisión-telecomunicaciones-internet.									
P.1.9.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2, 3, y 4	22%	3	2,9	1,34	1,8	5	1	4
Ronda 2	4	28,6%	3	2,9	1,19	1,43	5	1	4



		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	19,5%	14,3%	37,2%
2	Negativo	22,0%	22,9%	
3	Ni positivo ni negativo	22,0%	25,7%	
4	Positivo	22,0%	28,6%	37,2%
5	Muy positivo	14,6%	8,6%	

<b>Grado de consenso:</b>	Dicotomía
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Aunque la convergencia entre los sectores del audiovisual, de telecomunicaciones y de la informática es un tema recurrente de la industria y de las Administraciones desde finales de los años noventa, las posibilidades y avances tecnológicos que aúna la Televisión Digital Terrestre propician una nueva situación que facilita esta convergencia, que, a su vez, podía permitir a los radiodifusores de televisión ofrecer servicios de valor añadido y técnicas de radiodifusión avanzada.

Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran una clara indeterminación en la respuesta, con valores muy similares en opiniones positivas, negativas y neutrales tanto en la primera como en la segunda ronda. Si bien el valor “positivo” finaliza el estudio como el más frecuente con el 28,6% de las contestaciones de los expertos, el conjunto de respuestas positivas y negativas obtienen el mismo valor, un 37,2%, reflejando una consenso dicotómico. Se trata, por tanto, de unos datos caracterizados por la dispersión y la ausencia de posicionamiento claro, lo que puede haber sido provocado por problemas de comprensión en la redacción de la pregunta, que ha llevado a unos expertos a interpretar que se les solicitaba una evaluación del hecho de que la TDT facilite la convergencia tecnológica y a otros a evaluar el proceso de convergencia tecnológica llevado a cabo hasta el momento.

#### 2.1.10. Desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor

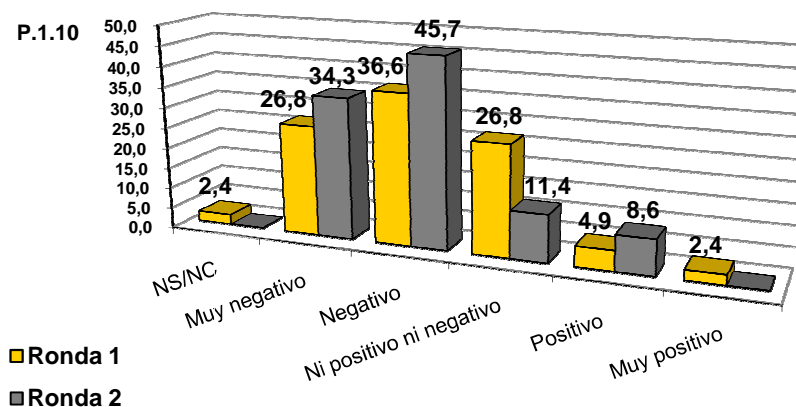
Valoración del desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor que se ha producido en el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

<b>VARIABLE: Desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor.</b>									
P.1.10.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	2	36,6%	2	2,1	1,02	1,03	5	0	5
<b>Ronda 2</b>	2	45,7%	2	1,9	0,89	0,89	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	2,4%	0,0%	80%
1	Muy negativo	26,8%	34,3%	
2	Negativo	36,6%	45,7%	
3	Ni positivo ni negativo	26,8%	11,4%	
4	Positivo	4,9%	8,6%	
5	Muy positivo	2,4%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio*
<b>Resultado:</b>	Confirmación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.



Los procesos de convergencia multimedia a los que aludíamos en la pregunta anterior, son, a su vez, los que pueden hacer posible el acceso a la Sociedad de la Información a través del televisor.

El 45,7% de los expertos considera que el desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor que se ha producido en el transcurso del proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre es negativo, valoración que obtiene, por tanto, un consenso medio. Pero si se tuvieran en cuenta conjuntamente los dos grados de valoración negativa que se ofrecen como respuestas posibles, se observaría que el 80% de los expertos consultados considera negativo este desarrollo, lo que supone un consenso amplio.

De igual manera, el análisis independiente de cada una de las seis variables ofrecidas en las respuestas refleja una dispersión relativamente amplia, producida por el peso del segundo valor más señalado (el 34,3% de las respuestas se adherían al valor “muy negativo”), mientras que el análisis se redujera a NS/NC, Negativo, Ni positivo ni negativo, Positivo, los valores de dispersión serían muy bajos. Por tanto, esta es una pregunta que merece ser valorada agrupando los grados de valoración positivos y negativos.

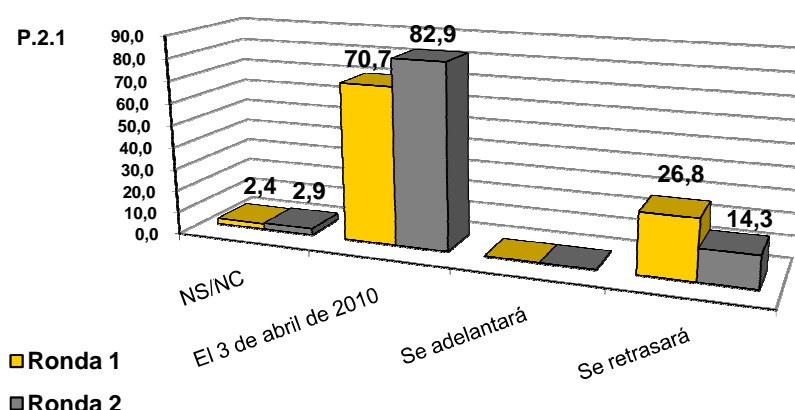
### 2.1.11. Fecha del cese definitivo de las emisiones analógicas

Se plantea al panel de expertos considerar la fecha en la que se producirá el apagado definitivo de la televisión analógica, solicitando se señale una de las tres opciones propuestas: “El 3 de abril de 2010” (1)/ “Se adelantará” (2)/ “Se retrasará” (3).

<b>VARIABLE: Fecha cese definitivo de las emisiones analógicas.</b>									
P.2.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	70,7%	1	1,5	0,91	0,84	3	0	3
Ronda 2	1	82,9%	1	1,3	0,73	0,53	3	0	3

		Ronda 1	Ronda 2
0	NS/NC	2,4%	2,9%
1	El 3 de abril de 2010	70,7%	82,9%
2	Se adelantará	0,0%	0,0%
3	Se retrasará	26,8%	14,3%

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



El Real Decreto 944/2005 adelantaba el cese definitivo de las emisiones analógicas al 3 de abril de 2010. Durante todo el proceso de implantación de la TDT, algunos de los actores implicados e involucrados han solicitado su retraso y otros su adelanto.

Para el 82,9% de los expertos el apagón analógico se producirá en dicha fecha, aunque a pocos meses de que se produzca un 14,3% de ellos opina que se retrasará.

### 2.2. Cuestiones relacionadas con la configuración del escenario televisivo

La implantación de la Televisión Digital Terrestre ha influido en la transformación del escenario televisivo, principalmente, al propiciar un aumento de la oferta y, con ello, fomentando la hipercompetencia y segmentación de las audiencias.

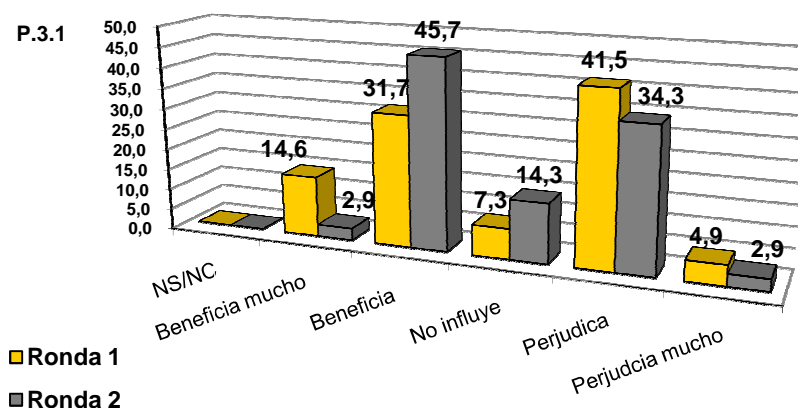
### 2.2.1. Beneficio del incremento de canales de televisión para el sector

Valoración del grado en que favorece, o no, el incremento de nuevos canales de televisión al sector televisivo, con respuestas NS/NC (0), Beneficia mucho (1), Beneficia (2), No influye (3), Perjudica (4), Perjudica mucho (5).

<b>VARIABLE: Beneficio del incremento de canales de tv para el sector tv.</b>									
P.3.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	4	41,5%	3	2,9	1,23	1,50	5	1	4
Ronda 2	2	45,7%	3	2,9	1,01	1,02	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Beneficia mucho	14,6%	2,9%	48,6%
2	Beneficia	31,7%	45,7%	
3	No influye	7,3%	14,3%	
4	Perjudica	41,5%	34,3%	37,2%
5	Perjudica mucho	4,9%	2,9%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio
<b>Resultado:</b>	Refutación



La implantación de la Televisión Digital Terrestre, y de otras tecnologías digitales de transmisión y recepción de la televisión, ha propiciado el aumento del número de canales de televisión, transformando el escenario televisivo y repercutiendo de manera destacada sobre el sector.

La valoración que los expertos realizan de esta ampliación de la oferta no se posiciona de manera contundente hacia ninguna de las posturas, ya que si bien la respuesta “beneficia” obtiene un 45,7%, y en su conjunto la valoración positiva adquiere un 48,6%, las valoraciones negativas obtienen tan sólo 11,4 puntos menos. Diferencia que si hubiera sido inferior a los 10 puntos se hubiera considerado supondría la obtención de un consenso dicotómico, pero al no ser así simplemente el grado de consenso es indeterminado. A pesar de ello, a través de la segunda ronda se produce una reducción de las desviaciones de los resultados, apoyándose mayoritariamente el parámetro “beneficia”, lo que supone la refutación de la respuesta obtenida en la ronda

anterior. Algunos expertos moderaron su valoración positiva (la respuesta “beneficia mucho” fue en la segunda ronda 5 veces menor que en la primera), presumiblemente porque en el *feedback* se les ofrece que la respuesta más frecuente en la primera ronda valora perjudicialmente el aumento de canales de televisión y, en lugar de transformar su opinión, la moderan. Se observa que los expertos que en un primer momento se adscribieron a valoraciones negativas cambian en la segunda oleada de opinión, tanto para adherirse a opiniones positivas como indeterminadas (el conjunto de valoraciones relacionadas con el beneficio aumenta sólo 2,3 puntos y la valoración “no influye” dobla su peso).

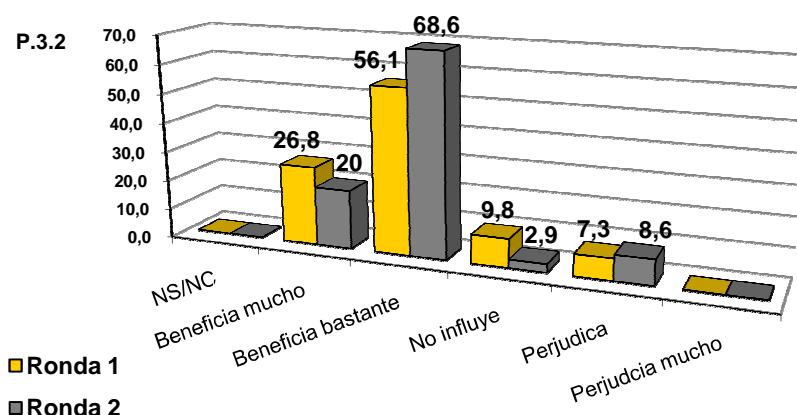
### 2.2.2. Beneficio del incremento de canales de televisión para la audiencia

Valoración del grado en que favorece, o no, el incremento de nuevos canales a la audiencia, con respuestas NS/NC (0), Beneficia mucho (1), Beneficia (2), No influye (3), Perjudica (4), Perjudica mucho (5).

VARIABLE: Beneficio del incremento de canales de tv para la audiencia.									
P.3.2.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	53,7%	2	2	0,81	0,66	4	1	3
Ronda 2	2	68,6%	2	2	0,76	0,57	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Beneficia mucho	26,8%	20,0%	88,6%
2	Beneficia	56,1%	68,6%	
3	No influye	9,8%	2,9%	8,6%
4	Perjudica	7,3%	8,6%	
5	Perjudica mucho	0,0%	0,0%	

Grado de consenso:	Consenso amplio
Resultado:	Confirmación



A diferencia de la pregunta anterior en la que se mostraba una dicotomía de respuestas, en lo que respecta al beneficio, o no, que supone el aumento de la oferta televisiva para el espectador, las respuestas ofrecen un amplio consenso y reducida dispersión de las valoraciones. El 68,6% de los expertos consideraron que el incremento

de la oferta beneficia bastante al público, y, en su conjunto, el 88,6% del panel opina que beneficia. Tan sólo el 8,6% manifestó que dicho incremento perjudica al público.

La retroalimentación de la segunda ronda, aumenta el peso del valor modal, principalmente gracias a la reducción de los valores indeterminados (“no influye”) y la moderación de la respuesta a favor (“beneficia mucho”), mientras que las posiciones enfrentadas (“perjudica”) no sufren una modificación sustancial (ligero incremento de un 1,3%).

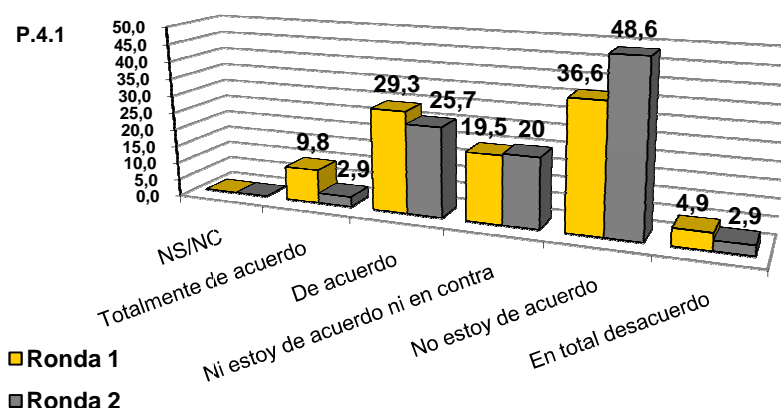
### 2.2.3. Competitividad de los nuevos canales digitales

Se solicita al experto su opinión sobre si los nuevos canales digitales llegarán a competir en igualdad de condiciones con los tradicionales, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: Competencia en igual en el futuro de los nuevos canales digitales.									
P.4.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	4	36,6%	3	3	1,12	1,24	5	1	4
Ronda 2	4	48,6%	4	3,2	0,96	0,92	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	9,8%	2,9%	28,6%
2	De acuerdo	29,3%	25,7%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	19,5%	20,0%	
4	No estoy de acuerdo	36,6%	48,6%	51,5%
5	En total desacuerdo	4,9%	2,9%	

Grado de consenso:	Consenso medio
Resultado:	Confirmación



Con el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre, y gracias a la optimización del espectro radioeléctrico, surgen nuevos operadores de televisión, como Veo Televisión o Net TV. Según el 48,6% de los expertos estos nuevos canales no llegarán a competir en igualdad de condiciones con los considerados operadores tradicionales

(Corporación RTVE, Gestevisión Telecinco, Antena 3 Televisión), mientras que, tan sólo cerca de un tercio del panel, un 28,6%, cree que sí que podrán igualarse a ellos. Con la segunda ronda de encuestas, se observa que algunos expertos que expresaron que los nuevos canales digitales podrían enfrentarse a los canales tradicionales de una forma más o menos directa (posiciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”), modificaron su opinión para ratificar la opinión grupal, que aumentó en 12 puntos sus adscripciones, lo que, a su vez, redujo la dispersión de las valoraciones.

### 2.3. Cuestiones relativas a la financiación del medio televisión

En este escenario de hipercompetencia es preciso cuestionarse tanto la viabilidad de los modelos televisivos tradicionales y de todas las cadenas de televisión como la formas de financiación del medio televisivo.

#### 2.3.1. Viabilidad de las cadenas de televisión

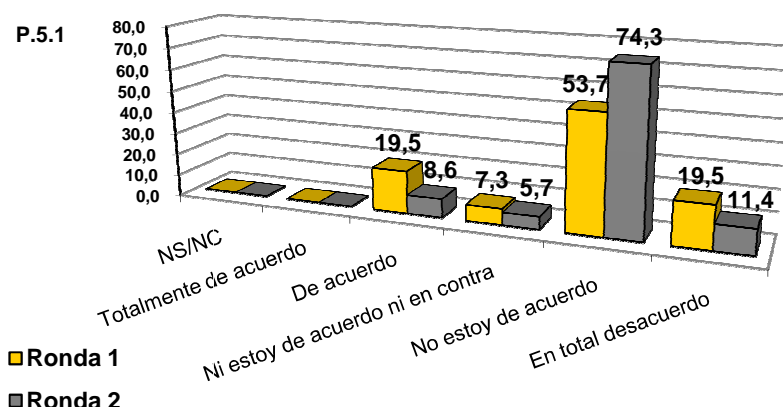
Se propone valorar la viabilidad de las cadenas nacionales en el nuevo escenario digital, con respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

**VARIABLE:** Viabilidad de las cadenas de televisión.

P.5.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	4	53,7%	4	3,7	0,99	0,98	5	2	3
<b>Ronda 2</b>	4	74,3%	4	3,9	0,71	0,5	5	2	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	0,0%	0,0%	
2	De acuerdo	19,5%	8,6%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	7,3%	5,7%	
4	No estoy de acuerdo	53,7%	74,3%	85,7%
5	En total desacuerdo	19,5%	11,4%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



La opinión del panel de expertos es clara, el 74,3% no está de acuerdo con que la viabilidad de las cadenas esté garantizada en el nuevo escenario digital. Si a ello se suma que el 11,4% está totalmente en desacuerdo con que esa viabilidad se vaya a producir, se obtiene que el 85,7% de los expertos opinan que no es posible la supervivencia de todas las cadenas de televisión.

El consenso entre los expertos crece considerablemente en la segunda ronda, en la que se observa tanto el cambio de opinión de la mitad de expertos que apoyaron la viabilidad y de alguno que se mostró indeciso, como que algunos expertos que habían mostrado un elevado grado de desacuerdo moderaron su respuesta para amoldarse a la contestación mayoritaria del conjunto del panel.

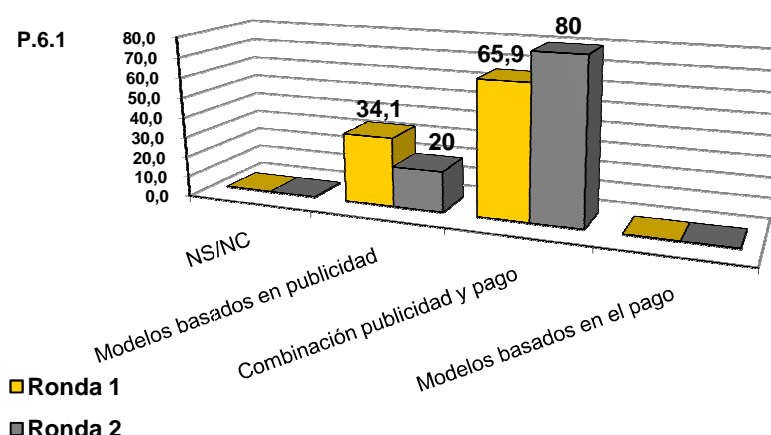
### 2.3.2. Modelo de financiación de los radiodifusores

Se solicita al experto que opine sobre el modelo de financiación que estima seguirán los radiodifusores nacionales, pudiendo responder NS/NC (0), que desarrollarán Modelos basados principalmente en la publicidad (1), que Se financiarán tanto con publicidad como con contenidos de pago (2) o que llevarán a cabo Modelos basados principalmente en contenidos de pago (3).

VARIABLE: Modelo de financiación.									
P.6.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	65,9%	2	1,7	0,48	0,22	2	1	1
Ronda 2	2	80%	2	1,8	0,4	0,16	2	1	1

		Ronda 1	Ronda 2
0	NS/NC	0,0%	0,0%
1	Modelos basados principalmente en la publicidad	34,1%	20,0%
2	Se financiarán tanto con publicidad como con contenidos de pago	65,9%	80,0%
3	Modelos basados principalmente en contenidos de pago	0,0%	0,0%

Grado de consenso:	Consenso amplio
Resultado:	Confirmación



Uno de los principales objetivos de la aprobación, en agosto de 2009, del Real Decreto Ley 11/2009, que permite la creación de canales de pago a los operadores de



TDT de ámbito nacional, es que éstos modelos pueden garantizar la viabilidad de las cadenas suponiendo una nueva vía de financiación.

El 80% de los expertos opina que los radiodifusores desarrollarán tanto modelos basados en la publicidad como contenidos de pago para garantizar su viabilidad en el competitivo escenario televisivo. Estos resultados se vieron afianzados en la segunda ronda, en la que un 14,1% de las respuestas que habían apoyado el desarrollo principal de modelos de pago pasó a sostener la opinión mayoritaria de combinación de ambos modelos. Por otro lado, se descarta por completo el que algún operador se aventure a la explotación de sus canales sólo a través de modelos de pago. Consecuentemente, se obtiene una dispersión de las respuestas muy baja, un amplio consenso y la confirmación de los resultados tras la retroalimentación de la segunda oleada de encuestas.

## 2.4. Cuestiones relacionadas con los grupos de comunicación

Desde los años noventa, los grupos editoriales de comunicación mostraron un gran interés en participar en las cadenas de televisión, para la creación de grandes grupos multimedia que distribuyeran su marca e influencia en distintos soportes convergentes. Es por ello, que numerosos canales de televisión están ligados a los grupos de comunicación más importantes de nuestro país, lo que les puede generar ciertas ventajas. Este será uno de los aspectos que en el Estudio de Caso que se desarrollará en la tercer parte de esta investigación se pretenderá despejar sobre Veo Televisión: si el operador digital se convierte, especialmente desde 2008, en un elemento estratégico para Unidad Editorial en la creación de marcas multimedia y la elaboración de productos en diversos soportes. Por ello, resulta de gran utilidad aproximarse primero a dicho asunto a través de las opiniones de los expertos.

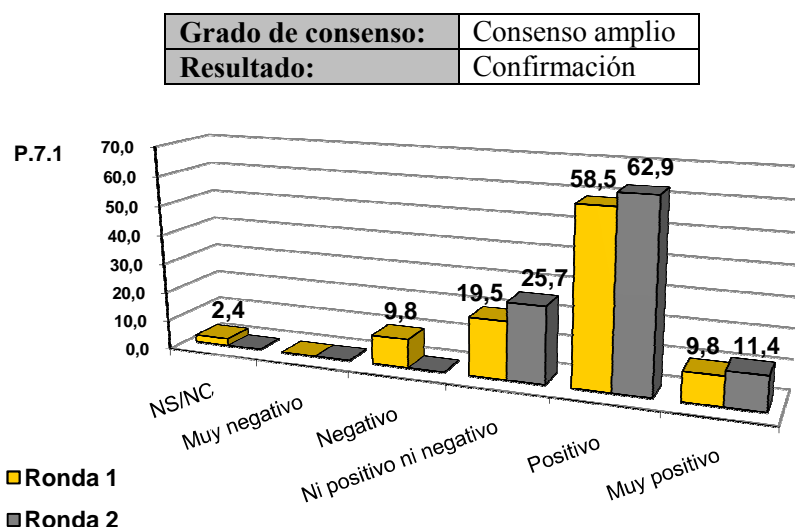
### 2.4.1. Estrategias multimedia y convergencia de soportes

Se propone a los expertos valorar el que los grupos de comunicación a los que pertenecen las cadenas de televisión las consideren un elemento fundamental de sus estrategias multimedia y de convergencia de soportes, con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

**VARIABLE:** Importancia de las cadenas de televisión en las estrategias multimedia de los grupos de comunicación a los que pertenecen.

P.7.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	4	58,5%	4	3,6	0,96	0,92	5	0	5
Ronda 2	4	62,9%	4	3,9	0,59	0,35	5	3	2

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	2,4%	0,0%	
1	Muy negativo	0,0%	0,0%	
2	Negativo	9,8%	0,0%	
3	Ni positivo ni negativo	19,5%	25,7%	
4	Positivo	58,5%	62,9%	74,3%
5	Muy positivo	9,8%	11,4%	



Casi todas las cadenas de televisión nacionales están ligadas a un grupo de comunicación que desarrolla su actividad también en otros medios (prensa, radio, internet, etc.). Para el 62,9% de los expertos resulta positiva la integración de las cadenas en las estrategias multimedia y de convergencia de soportes que llevan a cabo los grupos de comunicación a los que éstas pertenecen.

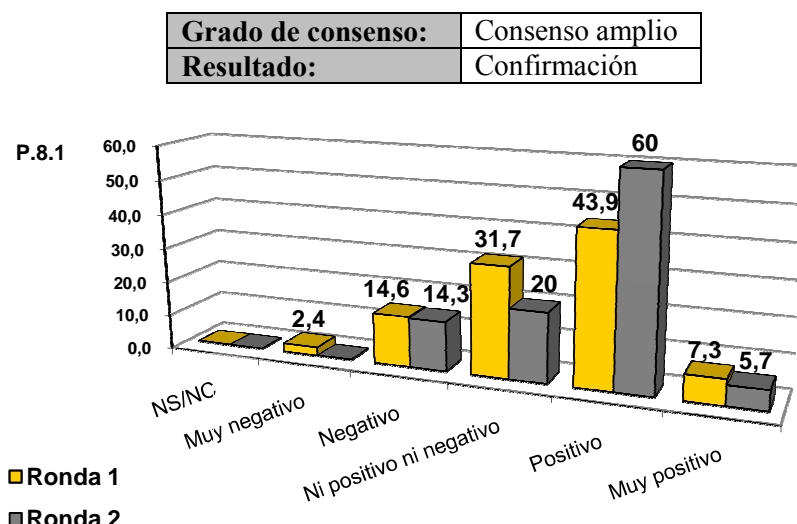
La respuesta se confirma y consolida en la segunda ronda, hasta el punto que el 74,3% considera positiva o muy positiva esta integración. Gracias a la retro-alimentación, se eliminan las respuestas no manifestadas (“NS/NC”) y las consideraciones negativas (un 9,8% en la primera ronda), aunque, por el contrario, aumenta el número de respuestas que no se posicionan, se detecta casi un 6% más de respuestas “ni positivo ni negativo” que en la primera ronda (posiblemente empleadas por aquellos expertos que han huido de la percepción negativa para adecuarse en mayor medida a la respuesta grupal).

#### 2.4.2. Sinergias empresariales

Se pide la valoración de que los grupos de comunicación tiendan a generar sinergias a través de la creación empresas de servicios especializados (Ej.: proveedor de contenidos, prestación de servicios técnicos,...), con respuestas de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo).

VARIABLE: Sinergias entre empresas de un grupo de comunicación.									
P.8.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	4	43,9%	4	3,4	0,91	0,82	5	1	4
Ronda 2	4	60%	4	3,6	0,80	0,64	5	2	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Muy negativo	2,4%	0,0%	14,3%
2	Negativo	14,6%	14,3%	
3	Ni positivo ni negativo	31,7%	20,0%	
4	Positivo	43,9%	60,0%	65,7%
5	Muy positivo	7,3%	5,7%	



En algunos grupos de comunicación se tiende a la creación de empresas especializadas en determinados servicios que prestan a las cadenas de televisión de su grupo. A priori y sin haber profundizado aún en ello, este parece ser el caso de la cadena Veo Televisión, que desarrolla su producto en colaboración con los proveedores de contenidos y prestadores de servicio técnico del grupo de comunicación al cual pertenece (Canal Mundo Producciones y Unedisa Telecomunicaciones).

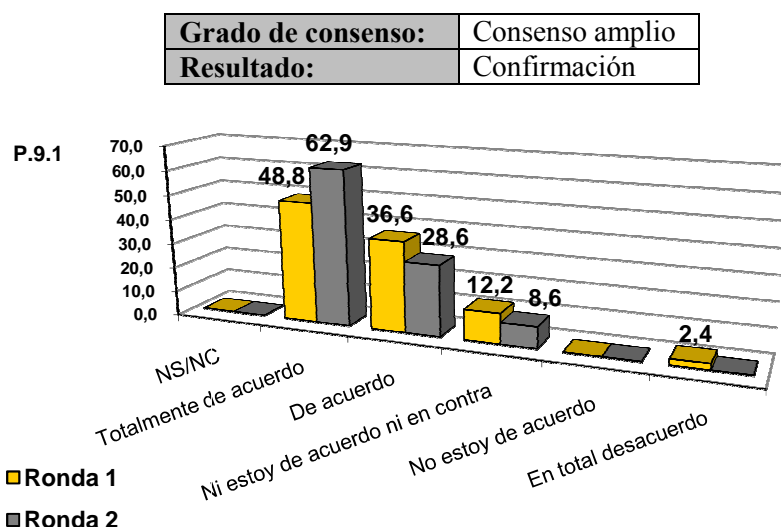
Para el 60% de la muestra el desarrollo de estas sinergias en los flujos de trabajo es positivo, aunque el 20% no se posiciona y el 14,3% lo considera negativo. El grado de consenso es amplio, tanto si consideramos la respuesta “positivo” de forma individual o valoramos el conjunto de las respuestas positivas (que obtienen el 65,7% de las respuestas). El *feedback* controlado confirma la posición grupal y reduce la desviación de los resultados finales.

### 2.4.3. Aprovechamiento de talento y contenido

Se plantea al experto valor el aprovechamiento del talento y los contenidos de otras empresas de su grupo de comunicación por parte de las cadenas de televisión, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: Aprovechamiento talento y contenidos del grupo de comunicación.									
P.9.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	48,8%	2	1,7	0,86	0,74	5	1	4
Ronda 2	1	62,9%	1	1,5	0,65	0,42	3	1	2

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	48,8%	62,9%	91,5%
2	De acuerdo	36,6%	28,6%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	12,2%	8,6%	
4	No estoy de acuerdo	0,0%	0,0%	
5	En total desacuerdo	2,4%	0,0%	



La integración de las cadenas de televisión en grupos de comunicación permite el aprovechamiento del talento y de los contenidos de otras empresas del grupo (por ejemplo, la presencia en programas de debate de periodistas de reconocido prestigio en prensa escrita o la explotación de contenidos deportivos ofrecidos por un periódico especializado en la creación de programas de televisión).

Este uso de los activos más valorados de empresas próximas por parte de los canales de televisión obtiene una valoración claramente positiva por parte de los participantes en este estudio: un 62,9% está de totalmente de acuerdo en que las cadenas deben aprovechar estos activos y, de forma global, el 91,5% está de acuerdo con ello. La adhesión a respuestas negativas o a la indeterminación es, en este caso, muy reducido. Por ello, lo que realmente indican los datos de dispersión es la variación entre los valores “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, que si se analizaran globalmente, reducirían la dispersión a valores prácticamente mínimos.

## 2.5. Cuestiones relacionadas con los profesionales del medio audiovisual

Los cambios económicos, tecnológicos, sociológicos, políticos y comerciales que afectan a las empresas audiovisuales han introducido una serie de modificaciones en los perfiles profesionales que el sector demanda.

A continuación, se analiza el resultado de varias cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos que llevan a cabo algunas cadenas de televisión, entre ellas Veo Televisión.

### 2.5.1. Combinación de personal joven con personal experimentado

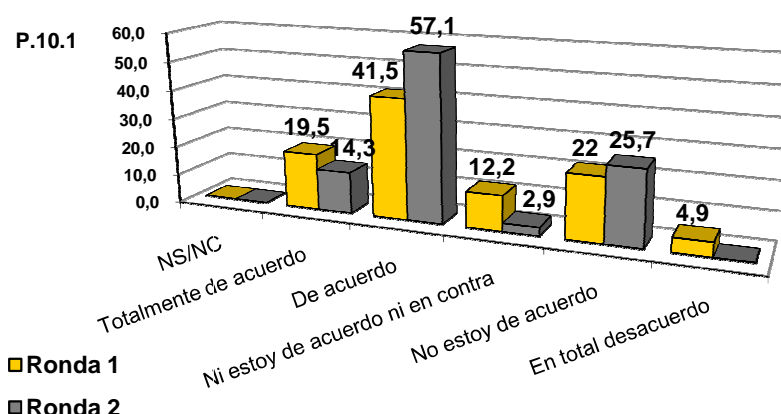
Se solicita a los expertos que muestren su grado de acuerdo con la afirmación de que la TDT propicia que se tienda a plantillas integradas por trabajadores jóvenes con poca experiencia complementadas por unos pocos profesionales más experimentados, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Creación de plantillas con trabajadores jóvenes + trabajadores experimentados.</b>									
P.10.1	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	2	41,5%	2	2,5	1,17	1,37	5	1	4
<b>Ronda 2</b>	2	57,1%	2	2,4	1,02	1,04	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	19,5%	14,3%	71,3%
2	De acuerdo	41,5%	57,1%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	12,2%	2,9%	
4	No estoy de acuerdo	22,0%	25,7%	25,7%
5	En total desacuerdo	4,9%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio*
<b>Resultado:</b>	Confirmación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.



En lo que respecta a los profesionales de la televisión, la TDT puede haber favorecido la creación de plantillas en las que se busque la complementariedad entre trabajadores jóvenes, bien formados pero con escasa experiencia, con trabajadores experimentados, como se supone sucede en Veo Televisión.

El 57,1% de los expertos considera que la TDT propicia la creación de este tipo de plantillas, siendo el porcentaje total de acuerdo con esta afirmación del 71,3%. Mientras, el 25,7% no está de acuerdo y tan sólo el 2,9% no se posiciona. Se aprecia la confirmación de los resultados a través de la realización de la segunda ronda de cuestionarios y la reducción de la desviación estadística, lo que otorga un grado de consenso medio (si se tienen en cuenta los ítems tal y como se han planteado) o amplio (si se agrupan las posiciones de acuerdo en sus diferentes grados).

### 2.5.2. Perfil profesional

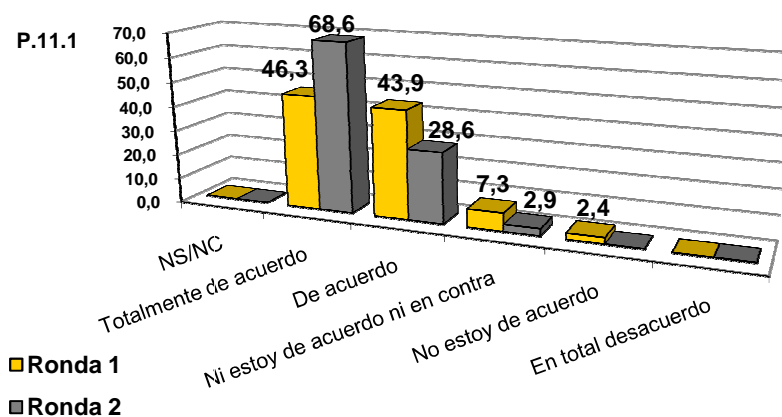
En función del amplio conocimiento del sector audiovisual que atesoran los expertos consultados, se les propone opinen sobre si el perfil profesional de un trabajador de televisión debe ser polivalente y multidisciplinar, ofreciéndose respuestas

de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Profesional polivalente y multidisciplinar.</b>									
P.11.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	46,3%	2	1,7	0,72	0,52	4	1	3
Ronda 2	1	68,6%	1	1,3	0,53	0,28	3	1	2

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	97,2%
1	Totalmente de acuerdo	46,3%	68,6%	
2	De acuerdo	43,9%	28,6%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	7,3%	2,9%	
4	No estoy de acuerdo	2,4%	0,0%	
5	En total desacuerdo	0,0%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Las empresas de televisión acuden cada vez con mayor frecuencia a buscar profesionales polivalentes y multidisciplinarios, que puedan desempeñar varios puestos de trabajo y que puedan adaptarse con facilidad tanto a los cambios como a las nuevas tecnologías, y sólo en reducidas ocasiones se buscan profesionales con un alto grado de especialización. Este es otro de los supuestos que se analizarán, en torno a la estrategia de recursos humanos empleada por Veo Televisión, en el Estudio de Caso que se efectuará en la tercera parte de esta investigación, pero al que se ha considerado apropiado e interesante acercarse en primer lugar a través de las opiniones de los expertos.

Al respecto, las respuestas son prácticamente unánimes, ya que un 97,2% está de acuerdo con que el perfil profesional del trabajador de televisión debe ser multidisciplinar. Además, el 68,6% del panel no sólo está de acuerdo sino “totalmente de acuerdo” y tan sólo un 2,9% responde no estar ni de acuerdo ni en contra, mientras que, con la segunda ronda, se eliminan las posturas contrarias. Se obtiene, por tanto, un consenso amplio, ratificado a través de la retroalimentación de la segunda oleada, en la que, además, se ha producido una reducción sustancial de la dispersión de todas las variables.

## 2.6. Cuestiones relativas a los contenidos televisivos

El contenido es uno de los elementos a los que los radiodifusores deben prestar mayor atención, ya que permite atraer audiencia, que a su vez favorece el crecimiento de los ingresos provenientes de la publicidad, y aportan prestigio e imagen para el canal. De esta forma, continúan formulándose una serie de preguntas relacionadas con algunos de los aspectos que se observarán mediante la aplicación de la metodología del Estudio de Caso sobre Veo Televisión.

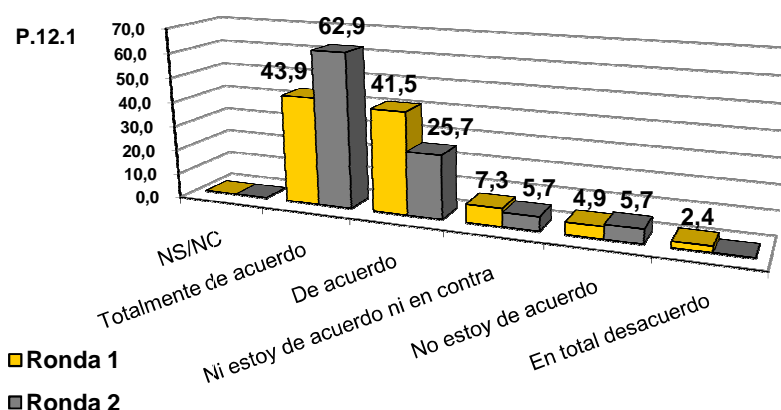
### 2.6.1. Producción propia

Se pregunta a los expertos si consideran que la producción propia otorga “especial identidad” a las cadenas de televisión, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: Producción propia como generadora de “especial identidad”.									
P.12.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	43,9%	2	1,8	0,94	0,89	5	1	4
Ronda 2	1	62,9%	1	1,5	0,84	0,71	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	43,9%	62,9%	88,6%
2	De acuerdo	41,5%	25,7%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	7,3%	5,7%	
4	No estoy de acuerdo	4,9%	5,7%	5,7%
5	En total desacuerdo	2,4%	0,0%	

Grado de consenso:	Consenso amplio
Resultado:	Confirmación



Los manuales de programación de televisión consultados consideran que la producción propia atribuye personalidad, calidad y estilo a una cadena. En esta investigación se parte del supuesto de que en Veo Televisión los contenidos de producción propia se han consolidado desde 2005 como los pilares de la cadena,

caracterizándose por la explotación de los activos y marcas de las empresas mediáticas con las que mantiene una relación empresarial (Marca, El Mundo, Expansión, etc.), por lo que, además, refuerza el carácter identitario del grupo de comunicación y las sinergias entre sus medios.

La consulta realizada plantea, en este caso, si la producción propia es capaz de generar “especial identidad” a una cadena de televisión, a lo que el 62,9% de los expertos contesta estar “totalmente de acuerdo” y el 25,7% “de acuerdo” (lo que ofrece unos datos de acuerdo totales del 88,6%), mientras que un 5,7% se manifiesta en desacuerdo y otro 5,7% ni de acuerdo ni en contra. Se obtiene de nuevo un consenso amplio, en el que todos valores de variabilidad se reducen, aunque con respecto a la pregunta anterior la dispersión es mayor y el consenso menos categórico.

### 2.6.2. Mantenimiento de ofertas generalistas

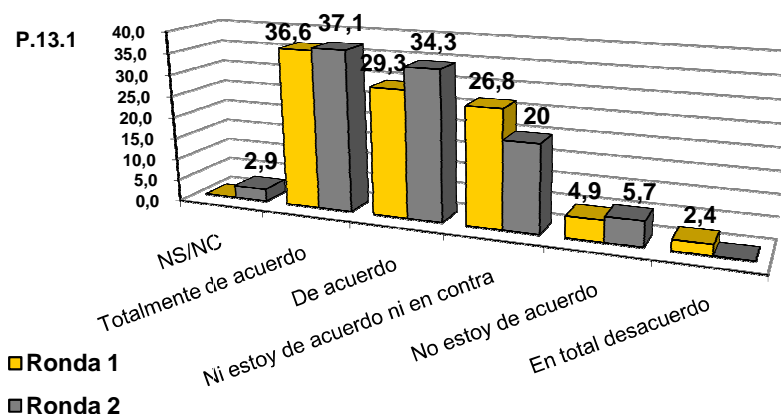
Se solicita opinión sobre si los operadores explotarán dentro de su oferta multicanal, al menos, un canal generalista, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: Mantenimiento de un canal generalista por operador.									
P.13.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	1	36,6	2	2,1	1,02	1,04	5	1	4
Ronda 2	1	37,1%	2	1,9	0,95	0,90	4	0	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	2,9%	
1	Totalmente de acuerdo	36,6%	37,1%	71,4%
2	De acuerdo	29,3%	34,3%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	26,8%	20,0%	
4	No estoy de acuerdo	4,9%	5,7%	5,7%
5	En total desacuerdo	2,4%	0,0%	

Grado de consenso:	Indeterminación*
Resultado:	Confirmación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.





Todos los radiodifusores nacionales son licenciatarios de concesiones multicanal, lo que les permite desarrollar distintos modelos de negocio en cada uno de sus canales. En la actualidad, todos los operadores han desarrollado, al menos en uno de sus canales, modelos de programación generalista, que puedan ir dirigidos a todos los públicos, aunque, en algunos casos, lo que realmente se llevan a cabo son modelos semi-generalistas (como el que lleva a cabo Veo Televisión) o targetizados (como Neox y Nova).

Un total del 71,4% de los expertos de este estudio están de acuerdo con el hecho de que los operadores mantengan al menos un canal generalista, a lo cual el 37,1% está “totalmente de acuerdo”, valor al que el panel se ha adherido con mayor frecuencia. A pesar de ello, el número de respuestas que manifiestan un pronunciamiento indiferente es considerable (el 20% manifiesta no estar de acuerdo ni en contra). Si bien gracias a la realización del *feedback* de la segunda ronda se han reducido las posturas contrarias y las indeterminadas, el aumento porcentual del ítem que se ofrecía como el más frecuente en la respuesta grupal (“totalmente de acuerdo”) tan sólo crece un 0,5%, lo que muestra que los expertos que modifican su opinión para adecuarse a la del grupo lo hacen sólo parcialmente, adscribiéndose al acuerdo menos contundente (“de acuerdo” en lugar de “totalmente de acuerdo”).

## **2.7. Cuestiones relacionadas con el escenario post-apagado**

Los operadores nacionales privados de TDT que operan en la actualidad obtendrán tras el cese definitivo de las emisiones analógicas la posibilidad de explotar un múltiplex completo, mientras que el operador público nacional explotará dos múltiplex. Esto les permitirá desarrollar otros modelos de negocio, como la tematización según contenidos, el pago por suscripción o por evento, la emisión de contenidos en alta definición o el desarrollo de servicios interactivos para aumentar su valor frente a la competencia. Al respecto se les consultó en las siguientes cuatro cuestiones.

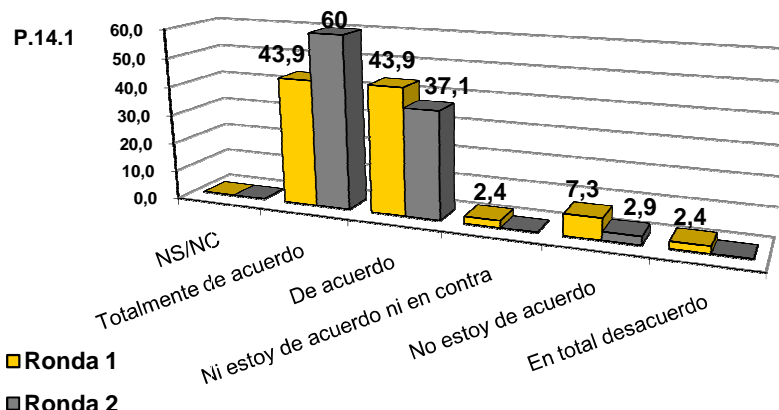
### **2.7.1. Tematización de canales**

Se propone a los expertos que realicen una prospección sobre si, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y con el nuevo reparto de frecuencias, los radiodifusores nacionales, éstos tenderán a tematizar alguno de sus canales en función de los contenidos, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE:</b> Con el apagón...los radiodifusores tematizarán alguno de sus canales									
<b>P.14.1.</b>	<b>Moda</b>	<b>% Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>	<b>Rango</b>
<b>Ronda 1</b>	1	43,9%	2	1	0,97	0,94	5	1	4
<b>Ronda 2</b>	1	60%	1	1,5	0,65	0,42	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	43,9%	60,0%	97,1%
2	De acuerdo	43,9%	37,1%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	2,4%	0,0%	
4	No estoy de acuerdo	7,3%	2,9%	2,9%
5	En total desacuerdo	2,4%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Sobre la posibilidad de que los operadores nacionales tematizaran algunos de los cuatro canales que podrían explotar tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y el reparto de nuevas frecuencias, los expertos mostraron estar de acuerdo en el 97,1% de los casos (apoyando en un 60% el valor “totalmente de acuerdo”, el más indicado, y en un 37,1% el “de acuerdo”).

Mediante la segunda ronda de encuestas, los expertos adecúan sus contestaciones a la respuesta grupal, lo que se manifiesta tanto en la desaparición de las adscripciones a algunos valores (nadie indica estar “en total desacuerdo” o “ni de acuerdo ni en contra”) como en la reducción de los respaldos a las respuestas diferentes a la ofrecida en el *feedback* (la opción “no estoy de acuerdo” se reduce casi tres veces y la “de acuerdo” un 6,8%).

De esta forma, el parámetro “totalmente de acuerdo” obtiene un 16,1% más de apoyos que en la ronda anterior y la dispersión de las respuestas se reduce notablemente (la desviación estándar se reduce un 0,32, la varianza disminuye su valor a la mitad y el rango decrece al valor 3).

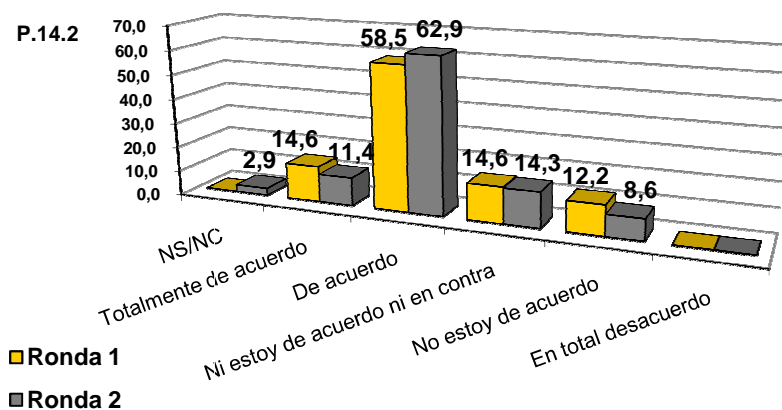
### 2.7.2. Creación canales de pago

Se planta a los expertos realizar una prospección sobre si, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y con el nuevo reparto de frecuencias, los radiodifusores nacionales desarrollarán al menos un canal de pago, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE:</b> Con el apagón...los radiodifusores desarrollarán al menos un canal de pago.									
P.14.2.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	2	58,5%	2	2,2	0,85	0,72	4	1	3
<b>Ronda 2</b>	2	62,9%	2	2,1	0,83	0,69	4	0	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	2,9%	74,3%
1	Totalmente de acuerdo	14,6%	11,4%	
2	De acuerdo	58,5%	62,9%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	14,6%	14,3%	8,6%
4	No estoy de acuerdo	12,2%	8,6%	
5	En total desacuerdo	0,0%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Sobre la posibilidad de que los operadores nacionales desarrollen al menos un canal de pago, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y gracias al reparto de nuevas frecuencias, los expertos mostraron estar de acuerdo en un 74,3% de los casos (apoyando en un 62,9% el valor “de acuerdo”, el más indicado, y en un 11,4% el “totalmente de acuerdo”).

A través de la realización de la segunda oleada de cuestionarios se consigue reducir el apoyo a las respuestas “no estoy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, presumiblemente a favor de la respuesta propuesta en el *feedback* (“de acuerdo”). Pero, por el contrario, aparece una respuesta del tipo “no sabe/no contesta” y el apoyo al ítem “ni estoy de acuerdo ni en contra” se mantiene estable. Esto incide en que, aunque las variables de tendencia central se confirmen y la moda obtenga mayor apoyo, las medidas de variabilidad muestran una reducción escasa (la desviación estándar sólo se reduce 0,02 puntos y la varianza 0,03, mientras que el rango incluso se aumenta).

Con respecto a la pregunta anterior, sobre tematización de canales, se observa, por un lado, una menor rotundidad del porcentaje de respuestas de acuerdo con el enunciado de la pregunta y, por otro lado, que el valor que más adhesiones recibe no es “totalmente de acuerdo” sino simplemente “de acuerdo”.

### 2.7.3. Desarrollo de canales en alta definición

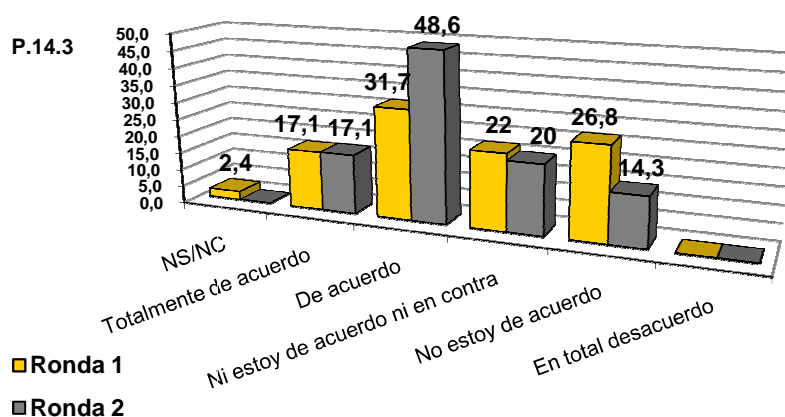
Se solicita a los expertos a realizar una prospección sobre si, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y con el nuevo reparto de frecuencias, los radiodifusores nacionales desarrollarán al menos un canal en alta definición, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE:</b> Con el apagón...los radiodifusores desarrollaran al menos un canal en HD.									
P.14.3.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	2	31,7%	2	2,5	1,13	1,27	4	0	4
<b>Ronda 2</b>	2	48,6%	2	2,3	0,92	0,84	4	1	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	2,4%	0,0%	65,7%
1	Totalmente de acuerdo	17,1%	17,1%	
2	De acuerdo	31,7%	48,6%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	22,0%	20,0%	14,3%
4	No estoy de acuerdo	26,8%	14,3%	
5	En total desacuerdo	0,0%	0,0%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio*
<b>Resultado:</b>	Confirmación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.



El desarrollo de canales de alta definición puede configurarse como un elemento diferenciador frente a la competencia. Hasta el momento su desarrollo se ha reducido a pruebas piloto y emisiones puntuales, pero la posibilidad de que los operadores nacionales cuenten con la explotación de un múltiplex completo puede potenciar la creación de canales HD.

El 48,6% está de acuerdo en que los operadores nacionales desarrollarán en el nuevo escenario digital al menos un canal en alta definición y un 17,1% muestra una total seguridad en ello, lo que permite obtener un apoyo al enunciado del 65,7%.

Las respuestas que no están de acuerdo en que los radiodifusores apostarán por la alta definición se reducen en la segunda ronda, al igual que sucede con los expertos

que no muestran una postura determinada. Sus cambios de opinión irán a favor del apoyo a la respuesta grupal, lo que conlleva una sensible reducción de la variabilidad de los indicadores.

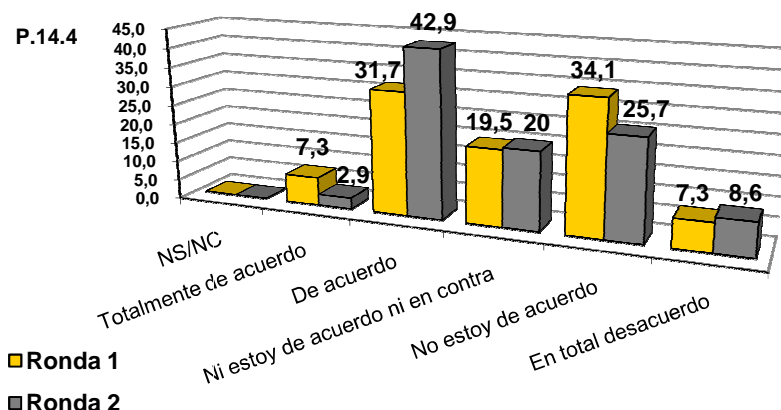
#### 2.7.4. Desarrollo de servicios interactivos

Se pide a los expertos que realicen una prospección sobre si, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas y con el nuevo reparto de frecuencias, los radiodifusores nacionales apostarán por el desarrollo de servicios interactivos para aumentar su valor frente a la competencia, ofreciendo respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: Con el apagón...los radiodifusores desarrollarán servicios interactivos.									
P.14.4.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	4	34,1%	3	3	1,12	1,24	5	1	4
Ronda 2	2	42,9%	3	2,9	1,07	1,14	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	7,3%	2,9%	45,8%
2	De acuerdo	31,7%	42,9%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	19,5%	20,0%	
4	No estoy de acuerdo	34,1%	25,7%	34,3%
5	En total desacuerdo	7,3%	8,6%	

Grado de consenso:	Consenso medio
Resultado:	Confirmación



La digitalización de la televisión hertziana facilita la incorporación de servicios de valor añadido, también denominados servicios interactivos, como herramientas de navegación asistida, motores de búsqueda de eventos (necesarios en el nuevo entorno de televisión multicanal), técnicas de radiodifusión avanzada (telecarga de *software*, *zapping* rápido en difusión multicámara, posibilidad de elección de idioma y subtítulos, etc.) o servicios interactivos públicos. Según indica el Plan Técnico Nacional de TDT (Real Decreto 944/2005), las concesionarias de los canales de televisión digital desde su

primer año de emisión deberían haber introducido estas u otras aplicaciones y servicios interactivos, dedicando hasta el 20% de la capacidad de transmisión digital del múltiplex digital en el que se integren. Sin embargo, hasta el momento, el trabajo de los operadores ha estado centrado en el incremento del número de canales, no en la creación de nuevos servicios.

El 42,9% de los expertos consultados considera que estos servicios interactivos se desarrollarán en el nuevo escenario digital, siendo un total de 45,8% expertos los que apoyan, en diferente grado, esta afirmación.

A través del proceso iterativo de la segunda ronda, se reduce la dispersión, decreciendo las adscripciones a todas las respuestas excepto a la propuesta como modal por el grupo (también, pero escasamente, aumenta el porcentaje de respuestas que apoyan el total desacuerdo).

## 2.8. Cuestiones relativas a la estrategia empresarial

Además de las estrategias planteadas hasta el momento, los operadores pueden desarrollar otras bien para mejorar su comunicación corporativa y atraer al espectador en mayor grado o bien para amortizar sus propios recursos.

Desde esta perspectiva, se propondrá a los expertos una reflexión sobre algunas acciones que durante el Estudio de Caso se analizarán asociadas a estrategias de Veo Televisión, pero sin mencionar que pudieran ser acciones realizadas por este operador.

### 2.8.1. Posición en el mando a distancia

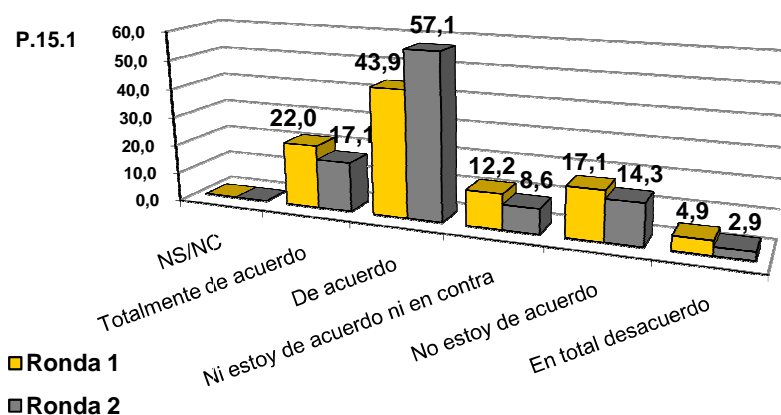
Se pregunta al panel de expertos sobre la importancia de la posición de las cadenas en el mando del espectador de cara a los niveles de audiencia, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Relevancia de la posición de las cadenas en el mando a distancia.</b>									
<b>P.15.1.</b>	<b>Moda</b>	<b>% Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>	<b>Rango</b>
<b>Ronda 1</b>	2	43,9%	2	2,4	1,15	1,31	5	1	4
<b>Ronda 2</b>	2	57,1%	2	2,3	1,00	1,00	5	1	4

		<b>Ronda 1</b>	<b>Ronda 2</b>	
<b>0</b>	<b>NS/NC</b>	0,0%	0,0%	
<b>1</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	22,0%	17,1%	74,2%
<b>2</b>	<b>De acuerdo</b>	43,9%	57,1%	
<b>3</b>	<b>Ni estoy de acuerdo ni en contra</b>	12,2%	8,6%	
<b>4</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>	17,1%	14,3%	17,2%
<b>5</b>	<b>En total desacuerdo</b>	4,9%	2,9%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio*
<b>Resultado:</b>	Confirmación

\*Si se procediera a la agrupación de los ítems de valoración negativa, el consenso resultante sería amplio.



Con la multiplicación del número de canales el posicionarse en los primeros nueve números del mando a distancia podría suponer una ventaja competitiva, ya que se piensa que el espectador no siempre llegará a ver la oferta de todos los canales y se detendrá en las primeras posiciones de su mando a distancia. Conscientes de ello, algunos de los canales comenzaron en 2009 campañas de comunicación para añadir a sus marcas los números 7, 8 o 9, no ocupados por las cadenas nacionales analógicas.

El 57,1% de los expertos está de acuerdo en que la posición en el mando a distancia puede ser relevante de cara a los niveles de audiencia, afirmación que en su conjunto apoyan el 74,2% de los expertos. Mediante la segunda ronda de cuestionarios, el apoyo al enunciado de la pregunta no sólo fue confirmado sino que la adscripción a ella aumentó, reduciéndose los valores obtenidos en el resto de las respuestas. A pesar de ello, los valores entre el 10 y el 20% de los valores “no estoy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” impiden que los valores de la desviación estándar y la varianza bajen del punto y/o que se reduzcan de forma considerable.

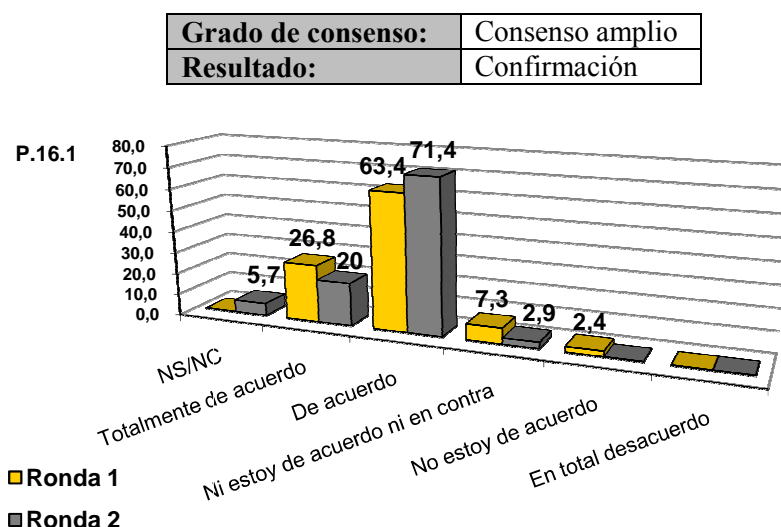
## 2.8.2. Comunicación corporativa

Se sugiere a los expertos responder si la integración de las cadenas en grandes grupos multimedia otorga importantes ventajas a su comunicación corporativa, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

**VARIABLE:** La comunicación corporativa de las cadenas integradas en grandes grupos de comunicación multimedia.

P.16.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	63,4%	2	1,9	0,65	0,42	4	1	3
Ronda 2	2	71,4%	2	1,7	0,61	0,38	3	0	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	5,7%	91,4%
1	Totalmente de acuerdo	26,8%	20,0%	
2	De acuerdo	63,4%	71,4%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	7,3%	2,9%	
4	No estoy de acuerdo	2,4%	0,0%	
5	En total desacuerdo	0,0%	0,0%	



La integración de las cadenas en grandes grupos multimedia puede suponer algunas ventajas en la comunicación corporativa. Esto podría ayudar a cadenas con pocos recursos económicos a hacer campañas de comunicación fuertes, mediante el apoyo en otros medios del grupo para comunicar su propia marca o anunciar novedades en su programación.

El consenso al respecto es amplio, y el 71,4% de los expertos está de acuerdo en que supone una ventaja comunicativa para las cadenas su integración en grandes grupos multimedia, lo que es apoyado totalmente por el 20% de la muestra. Esto supone que el 91,4% del panel suscriba este enunciado. Tan sólo un 2,9% manifiesta no tener una postura clara al respecto y el 5,7% no contestó. Se obtienen así unos datos con escasa dispersión y un amplio grado de consenso.

### 2.8.3. Instalaciones e inversiones en equipamiento técnico

Se pregunta si la inversión técnica debe adecuarse al modelo de negocio de la cadena de televisión y ser versátil y escalable para un futuro con mayores necesidades, ofreciéndose respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

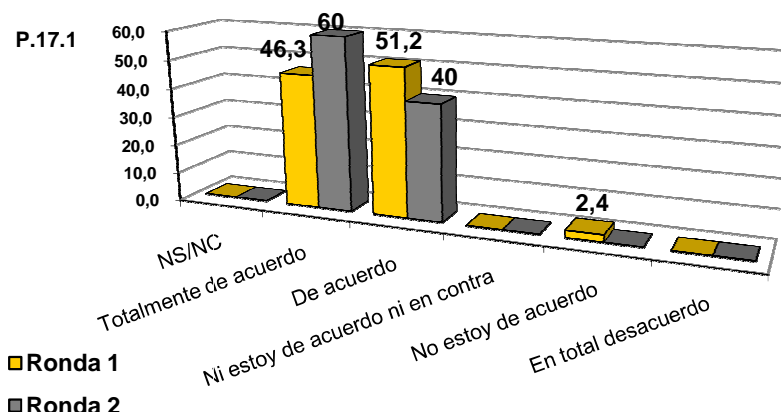
VARIABLE: Instalación técnica apropiada, versátil y escalable.									
P.17.1.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	51,2%	2	1,6	0,62	0,39	4	1	3
Ronda 2	1	60%	1	1,4	0,49	0,24	2	1	1

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	100%
1	Totalmente de acuerdo	46,3%	60,0%	
2	De acuerdo	51,2%	40,0%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	0,0%	0,0%	
4	No estoy de acuerdo	2,4%	0,0%	
5	En total desacuerdo	0,0%	0,0%	



<b>Grado de consenso:</b>	Consenso amplio
<b>Resultado:</b>	Confirmación*

\*Los ítems más valorados varían según las rondas, pero el apoyo al enunciado se mantiene e, incluso, se potencia.



Esta pregunta está enfocada principalmente a los nuevos canales, como el objeto de estudio de esta investigación, a los que se supone un crecimiento y un aumento de las necesidades de la actividad televisiva.

Es la única pregunta en la que encontramos que el 100% de los expertos apoya el enunciado, estando el 60% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo en que la instalación técnica debe adecuarse al modelo de negocio de un canal de televisión y ser versátil y escalable para un futuro con mayores necesidades.

El consenso es amplio tanto si se agrupan los ítems que muestran acuerdo con el enunciado como si se analizan independientemente. No sucede lo mismo con la confirmación o refutación del resultado, que varía. En el sentido más estricto del análisis tendríamos una refutación del ítem más valorado en la primera ronda de encuesta, aunque se considera que, en este caso, la fluctuación entre “de acuerdo” a “totalmente de acuerdo” no produce una refutación sino una confirmación y potenciación de la respuesta.

## 2.9. Cuestiones sobre Veo Televisión

Durante los cuestionarios se plantearon preguntas cada vez más relacionadas con la gestión y el modelo estratégico que se intuye puede ser el desarrollado por Veo Televisión, pero hasta este punto del cuestionario no se mencionó explícitamente a este operador en ninguna pregunta (aunque todos los expertos que participan tenían conocimiento de que el objeto de estudio final era este operador). A continuación, se muestran los resultados de las preguntas en las que se ha instado a los expertos a opinar sobre el modelo televisivo llevado a cabo por Veo Televisión.

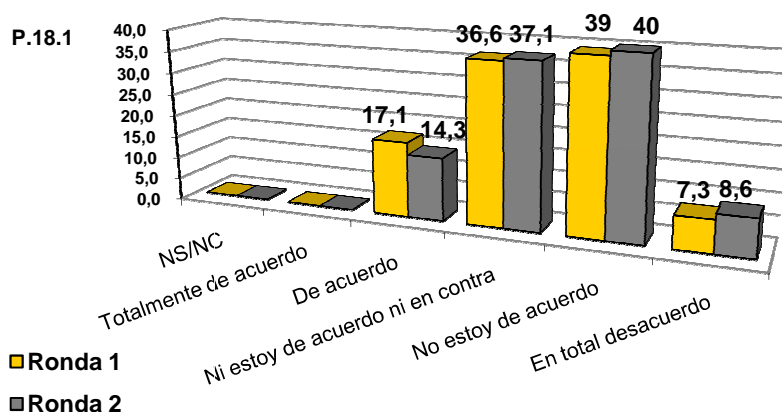
### 2.9.1. Oferta de contenidos

Se pide evaluar si Veo Televisión tiene una oferta de contenidos interesante, ofreciendo respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Veo Televisión tiene una oferta de contenidos interesante.</b>									
<b>P.18.1.</b>	<b>Moda</b>	<b>% Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>	<b>Rango</b>
<b>Ronda 1</b>	4	39%	3	3,4	0,85	0,72	5	2	3
<b>Ronda 2</b>	4	40%	3	3,4	0,84	0,70	5	2	3

		<b>Ronda 1</b>	<b>Ronda 2</b>	
<b>0</b>	<b>NS/NC</b>	0,0%	0,0%	
<b>1</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	0,0%	0,0%	14,3%
<b>2</b>	<b>De acuerdo</b>	17,1%	14,3%	
<b>3</b>	<b>Ni estoy de acuerdo ni en contra</b>	36,6%	37,1%	
<b>4</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>	39,0%	40,0%	48,6%
<b>5</b>	<b>En total desacuerdo</b>	7,3%	8,6%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Veo Televisión ha basado su oferta programática en la producción propia con formatos informativos y deportivos y en contenidos ajenos de géneros de ficción y entretenimiento, que para el 40% de los expertos no es una oferta, cuestión que sólo apoya el 14,3% del panel. Se observa una alta adhesión a la respuesta “ni estoy de acuerdo ni en contra”, que obtiene valores muy próximos a los del valor más apoyado por la muestra, bien por desconocimiento o bien por no querer manifestar una postura determinada.

Con la segunda ronda, las respuestas se ratifican, se reduce la adscripción a la postura de acuerdo con el enunciado y se ven potenciadas el resto de respuestas pero en pequeños porcentajes, lo que no produce una reducción significativa de las desviaciones de las medidas estadísticas.

## 2.9.2. Esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo

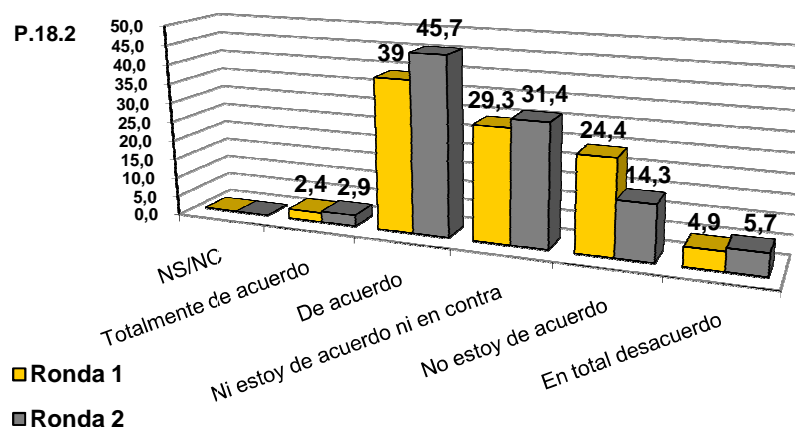
Se insta al experto a que valore si Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo, ofreciendo respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

**VARIABLE:** Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo.

P.18.2.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	2	39%	3	2,9	0,96	0,92	5	1	4
Ronda 2	2	45,7%	3	2,7	0,94	0,88	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	2,4%	2,9%	48,6%
2	De acuerdo	39,0%	45,7%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	29,3%	31,4%	
4	No estoy de acuerdo	24,4%	14,3%	20%
5	En total desacuerdo	4,9%	5,7%	

<b>Grado de consenso:</b>	Consenso medio
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Una de las hipótesis de las que parte esta investigación señala que el posicionamiento en el mercado de la Televisión Digital Terrestre que tiene que llevar a cabo Veo Televisión es más complicado que el del resto de cadenas, nacidas al albor de otras analógicas, fundamentalmente porque no adquiere licencia para emitir en analógico y porque no tiene experiencia previa en televisión.

El 45,7% de los expertos admite estar de acuerdo con que Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo, acuerdo que aumentó tras la segunda oleada de encuestas, gracias principalmente al cambio de opinión de los expertos que expresaron “no estoy de acuerdo”.

A pesar de ello, tras la finalización de las encuestas todavía los valores “ni estoy de acuerdo ni en contra” e, incluso, “no estoy de acuerdo” tienen gran peso.

Este hecho provoca que los datos de variabilidad hayan sufrido pocas modificaciones de una ronda a otra y que tanto la desviación estándar como la varianza muestren valores cercanos al punto.

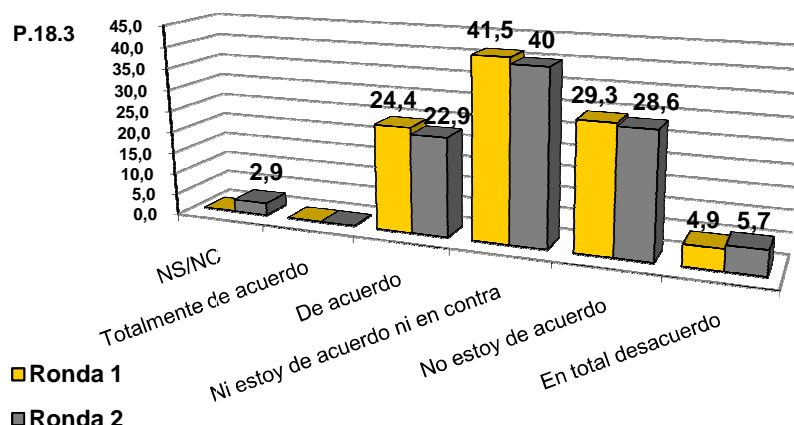
### 2.9.3. Nivel de posicionamiento de cara al “encendido digital”

En este caso, se pregunta a los expertos su opinión sobre si Veo Televisión está bien posicionada de cara al “encendido digital”, ofreciendo respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Veo Televisión está bien posicionada de cara al “encendido digital”.</b>									
P.18.3.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	3	41,5%	3	3,1	0,84	0,71	5	2	3
Ronda 2	3	40%	3	3,1	1,00	0,99	5	0	5

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	2,9%	22,9%
1	Totalmente de acuerdo	0,0%	0,0%	
2	De acuerdo	24,4%	22,9%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	41,5%	40,0%	34,3%
4	No estoy de acuerdo	29,3%	28,6%	
5	En total desacuerdo	4,9%	5,7%	

<b>Grado de consenso:</b>	Indeterminación (consenso medio)
<b>Resultado:</b>	Confirmación



Se pide en este momento, evaluar si el posicionamiento de Veo Televisión es adecuado de cara al cese de las emisiones analógicas.

La respuesta a la que ha acudido el mayor número de expertos es “ni estoy de acuerdo ni en contra”, lo que supone un alto grado de indeterminación en la respuesta, a cuyo esclarecimiento no ayuda que el resultado de los ítems enfrentados “estoy de acuerdo” y “no estoy de acuerdo” sólo difieran en un 5,7% (aunque si se valoran conjuntamente las respuestas de acuerdo y desacuerdo se aprecia una tendencia a manifestar que Veo Televisión no está bien posicionada de cara al “encendido digital”).

Con la segunda ronda los valores estadísticos de dispersión aumentan, principalmente debido a que algún experto prefiere no contestar esta pregunta (el 2,9% de los expertos “no sabe o no contesta”), aumenta ligeramente el valor “en total

desacuerdo” y se reduce, también ligeramente, el porcentaje de apoyo a la postura grupal (que pasa del 41,5% al 40%).

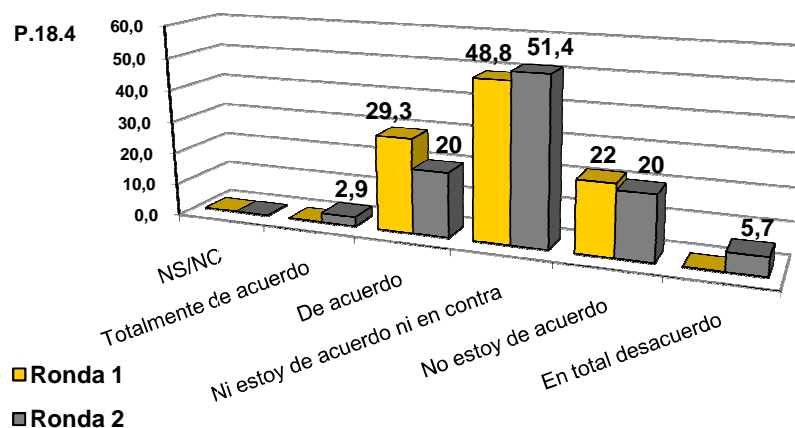
#### 2.9.4. Proyecto empresarial

Se solicita que el experto manifieste su grado de acuerdo con la afirmación “El proyecto empresarial de Veo Televisión es interesante”, ofreciendo respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

VARIABLE: El proyecto empresarial de Veo Televisión es interesante.									
P.18.4.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
Ronda 1	3	48,8%	3	2,9	0,71	0,51	4	2	2
Ronda 2	3,1	51,4%	3	3,1	0,86	0,74	5	1	4

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	0,0%	2,9%	22,9%
2	De acuerdo	29,3%	20,0%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	48,8%	51,4%	
4	No estoy de acuerdo	22,0%	20,0%	25,7%
5	En total desacuerdo	0,0%	5,7%	

Grado de consenso:	Indeterminación (consenso medio)
Resultado:	Confirmación



Al ser preguntados por el proyecto empresarial de Veo Televisión, el 51,4% manifiesta no estar de acuerdo ni en contra de que se trata de un proyecto interesante. Del mismo modo que en la cuestión anterior se produce un enfrentamiento entre las posturas que están a favor y en contra de la afirmación planteada en el enunciado, esta vez con valores similares, un 20%. Por lo que si el grado de adscripción a la respuesta indeterminada no fuera tan amplio estaríamos hablando de dicotomía de los resultados.

La dispersión de los resultados no se reduce con la contestación de la segunda ronda de cuestionarios, sino que, por el contrario, se incrementa, debido a la aparición

de respuestas extremas, totalmente de acuerdo y en total desacuerdo. De hecho, se puede observar que los valores centrales no coincidentes con el valor modal se reducen no sólo a favor de este sino también de los valores máximos y mínimos (aumenta el rango).

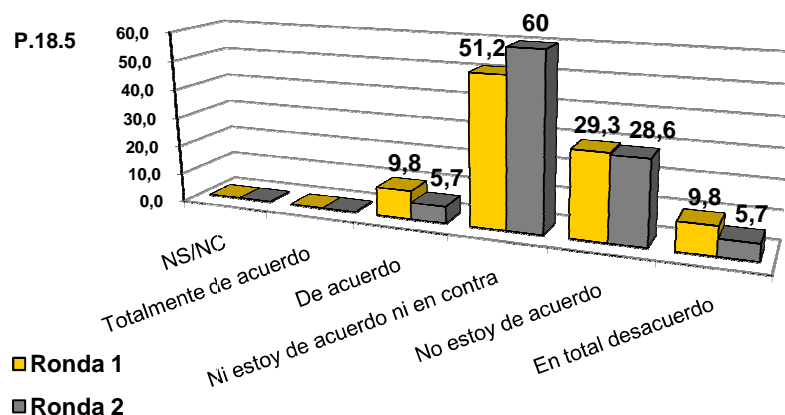
### 2.9.5. Modelo para otras cadenas

Para finalizar, se pregunta al panel de expertos si, bajo su consideración, el proyecto empresarial de Veo Televisión es interesante, ofreciendo, del mismo modo, respuestas de tipo NS/NC (0), Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni estoy de acuerdo ni en contra (3), No estoy de acuerdo (4) y En total desacuerdo (5).

<b>VARIABLE: Veo Televisión es un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales.</b>									
P.18.5.	Moda	% Moda	Mediana	Media	Desv. estándar	Varianza	Max.	Min.	Rango
<b>Ronda 1</b>	3	51,2%	3	3,4	0,79	0,63	5	2	3
<b>Ronda 2</b>	3	60%	3	3,3	0,67	0,45	5	2	3

		Ronda 1	Ronda 2	
0	NS/NC	0,0%	0,0%	
1	Totalmente de acuerdo	0,0%	0,0%	5,7%
2	De acuerdo	9,8%	5,7%	
3	Ni estoy de acuerdo ni en contra	51,2%	60,0%	
4	No estoy de acuerdo	29,3%	28,6%	34,3%
5	En total desacuerdo	9,8%	5,7%	

<b>Grado de consenso:</b>	Indeterminación (consenso amplio)
<b>Resultado:</b>	Confirmación



La posibilidad de que el modelo estratégico y de desarrollo de Veo Televisión pudiera ser un modelo a seguir por alguno de los nuevos canales digitales aunque no forma parte de las hipótesis de esta investigación sí constituye una de las preguntas de investigación (“¿Podría ser Veo Televisión una referencia en el nacimiento de otros canales digitales?”).

Con su inclusión en el cuestionario Delphi obtenemos, de nuevo, que en una pregunta directamente relacionada con Veo Televisión el panel de expertos no

determina una respuesta con un posicionamiento claro, sino que mantiene en un 60% la postura “ni de acuerdo ni en contra”.

En este caso, la confrontación entre los valores a favor y en contra no es igualitaria sino que el porcentaje de expertos que considera que Veo Televisión no es un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales es ampliamente superior (34,3%) al de los expertos que consideran que sí lo es (5,7%).

Las contestaciones de la segunda ronda simplemente confirman la indeterminación, aumentando el apoyo a la contestación “ni de acuerdo ni en contra” a favor de la reducción de los porcentajes de los demás.

## **2.10. Principales observaciones planteadas por el panel de expertos**

Durante todo el proceso, los expertos pudieron añadir observaciones, comentarios y sugerencias en el espacio destinado a ello dentro del cuestionario y/o, si lo vieron oportuno, a través de correo electrónico. La calidad y experiencia demostrada por el panel obliga a tener en cuenta estas cuestiones. Entre las más interesantes, se señalan:

- Respecto a los aspectos formales de los cuestionarios, por un lado, cuatro expertos manifestaron de alguna forma haber encontrado dificultades a la hora de responder por tratarse de preguntas cerradas, y, a pesar de tener espacio para ello, vieron como un problema no poder matizar cada una de sus respuestas o poder responderlas libremente. Por otro lado, se hicieron alusiones, también, a la ausencia de enunciados sobre temas relacionados con las audiencias (medición, fragmentación, nuevas formas de consumo) y el reducido número de preguntas relativas a la financiación y la inversión publicitaria.

Ambas son cuestiones fueron asumidas por el investigador a la hora de plantear los cuestionarios: sería inviable su análisis si se basaba en preguntas abiertas y era necesario limitar todos los temas a priori interesantes y vinculados a los cambios del sector audiovisual, para enfocar las preguntas en determinados aspectos relacionados con el objeto de estudio de esta investigación, con el objetivo de plantear unos cuestionarios de extensión apropiada. Si bien tras la realización de la primera ronda de encuestas se hubieran querido matizar o añadir algunas cuestiones, los cambios podrían requerir la realización de otra tercera ronda de retroalimentación que los limitados recursos de esta investigación no podían llevar a cabo.

- En cuanto a las matizaciones realizadas en torno al contenido de las cuestiones planteadas, se complementaron las respuestas con comentarios sobre el “estatismo” de los radiodifusores “anclados en el desarrollo de modelos analógicos” que les impide “aprovechar las oportunidades de la televisión digital”; el aumento de la oferta “sin tener en cuenta el mercado”; la importancia del “valor y talento creativo” para crear contenidos que aseguren el futuro de las cadenas; las dificultades de financiación de las cadenas menores para competir con las generalistas (“¿de dónde sacarán el dinero?”); la necesidad de adaptación a la reducción publicitaria buscando nichos de mercado que “hay para todas las

cadenas que lo sepan encontrar”; la posibilidad de que aunque se produzca la eliminación “de las emisiones analógicas en la mayor parte del país, esto no ocurrirá con carácter universal”; etc.

En lo que se refiere a Veo Televisión, se manifiestan aclaraciones como que “debe hacer una inversión o no estará en la misma carrera que el resto de los radiodifusores” y respecto a una de sus próximas estrategias de inversión relativa a la emisión de publicidad simultáneamente con que Antena 3 Televisión y sus canales digitales se menciona que “emitir simultáneamente la misma publicidad en canales generalistas y temáticos es un error”.

### **3. Interpretación de los resultados**

A través del estudio estadístico de los datos expuestos, se pueden extraer una serie de reflexiones sobre el estudio prospectivo, según el tipo de consenso, la confirmación o refutación y la variabilidad, y algunas consideraciones entorno al modelo llevado a cabo por Veo Televisión. Se trata de planteamientos que deben ser observados con cautela, debido a las limitaciones metodológicas expuestas al inicio de esta investigación y las limitaciones propias del presente estudio, que podrían reducir la validez de los resultados, fundamentalmente a medio y largo plazo (tratándose además del estudio de un elemento dinámico en un entorno dinámico la precaución parece algo más que necesaria).

- a) Predomina el consenso amplio.
- b) La retroalimentación confirma los resultados.
- c) La retroalimentación reduce la dispersión.
- d) Valoración de Veo Televisión.
- e) Contestación a preguntas de investigación.

#### **a) Predomina el consenso amplio:**

Los datos obtenidos según el tipo de acuerdo, al que el panel de expertos llegó tras la realización de la segunda ronda, reflejan que el consenso más frecuente que se ha alcanzado es de grado amplio. Este consenso se alcanza en el 42,9% de los casos, pero si el análisis se hubiera realizado a través de la unión de las respuestas por un lado positivas y por otro lado negativas, hubiera logrado el 60%. Este hecho es debido a que mediante la agrupación de datos el 30,8% (cuatro casos) del total de las preguntas en las que se alcanzó consenso medio obtendrían uno amplio y el 33,3% (dos casos) de las cuestiones que reflejaron un consenso indeterminado también hubieran alcanzado este alto grado de acuerdo. Por ello, en la tabla de contenido que se presenta a continuación se establece una comparación entre el porcentaje de respuestas según el tipo de consenso que se ha obtenido realmente en el estudio, en el que se ha preferido un análisis independiente de todos los parámetros de respuesta, y el resultado que se hubiera obtenido si se hubiera procedido a la agrupación de valores de un mismo signo (“de acuerdo”+“muy de acuerdo”, “en contra”+ “totalmente en contra”, etc.).



El segundo grado de consenso que se ha adquirido en más ocasiones es el consenso medio, que se ha logrado en un 37,1% de las ocasiones.

En menor medida, se ha llegado a consensos indeterminados (en 6 preguntas, el 17,1% del total), que vienen motivados principalmente por la obtención de respuestas intermedias tipo “ni de acuerdo ni en contra”, “ni positivo ni negativo”, que en cuatro casos obtienen entre el 40% y el 60% de las adscripciones. Mientras que en dos casos, esta indeterminación procede de la obtención de un resultado posicionado pero con menos del 40% de las adhesiones, a pesar de que si se procediera a la agrupación de las respuestas se obtendría un consenso amplio, por lo que una mayor flexibilidad en el análisis podría llevar a la afirmación de que en estos casos el consenso realmente es elevado y lo que se produce es una graduación del posicionamiento (tanto el más radical como el más neutral obtienen, en los dos casos, valores superiores al 30%, lo que provoca, a su vez, datos de variabilidad próximos al punto).

Tan solo en un caso encontramos una pregunta con resultado dicotómico (pregunta 1.9. sobre la convergencia televisión-telecomunicación-internet). Es una cuestión en la que en la ronda primera se obtuvo el mismo resultado para tres parámetros opuestos (“negativo”, “ni positivo ni negativo” y “positivo”) y en la que los valores finales, tanto independientes como agrupados, muestran un alto nivel de enfrentamiento, con diferencias inferiores a los 6 puntos porcentuales. La justificación de esta dicotomía parecer estar en problemas de comprensión del enunciado.

**Gráfico 115:** Tipo de consenso final adquirido.

Tipo de consenso	%	% con agrupación
Consenso amplio	42,9%	60%
Consenso medio	37,1%*	25,7%
Dicotomía	2,9%	2,9%
Indeterminación	17,1%*	11,4%

\*Si se agruparan los ítems positivos y negativos, en 4 casos de consenso medio y 2 de indeterminación el consenso pasaría a ser amplio.

#### **b) La retroalimentación confirma los resultados:**

El análisis de la confirmación o refutación de los resultados se realiza con la comparación de resultados de las dos oleadas de encuestas. Éste muestra que en el 94,3% de los casos se ha producido una confirmación de los resultados tras el proceso de retroalimentación o *feedback* controlado. Mientras que la refutación sólo se reveló en dos casos. En uno de ellos, lo que se produce es el cambio de postura desde un pronunciamiento indeterminado en la primera ronda (es la pregunta 1.7. en la que el valor más respondido fue “ni positivo ni negativo” en la primera oleada y el resultado final llevó a la indeterminación por porcentaje de adscripciones a la respuesta modal inferior al 40%, pero que con la agrupación se hubiera llegado al consenso amplio). En el otro caso, la impugnación de la respuesta inicial es evidente (pregunta 3.1, sobre el beneficio que produce al sector el aumento del número de canales, en la ronda primera la respuesta mayoritaria apoyó que esto “perjudica” y en la segunda cambió de opinión para apoyar que “beneficia”, con un aumento del apoyo de la respuesta modal tras la retroalimentación).

**Gráfico 116:** Resultado confirmación/refutación final obtenido.

Resultado	%
Confirmación	94,3%
Refutación	5,7%

**c) La retroalimentación reduce la dispersión:**

En lo que respecta a los valores de desviación, variabilidad o dispersión, se examinarán varios aspectos: la reducción de la misma tras la retroalimentación, las ocasiones en la que estos datos superan el umbral del punto que se ha propuesto en el estudio y los valores de centrales y de dispersión obtenidos, a su vez, por estos.

- En el 88,6% de los casos, tras el *feedback* controlado, los valores de desviación estándar y varianza se redujeron. De forma que sólo en el 11,42% de las preguntas la desviación estándar adquiere un valor superior en la segunda ronda que en la primera y en todos estos casos excepto en uno, sucede lo mismo con la varianza. En una de las preguntas en las que la dispersión aumenta dicho incremento es mínimo, situándose entre los 0,01 y los 0,02 puntos, pero, por el contrario, en los restantes casos el incremento de la variación es de entre los 0,15 y los 0,34 puntos.
- Sobre el umbral de variabilidad propuesto, en la primera ronda, el 37,1% de los resultados muestran valores de desviación estándar superiores al punto. En todos estos casos también la varianza es superior a este valor. Sin embargo, en la segunda ronda, este porcentaje se reduce al 25,7%, en medidas de desviación estándar, y 20%, de varianza. De éstos, la desviación con respecto al valor 1, es la que sigue:
  - En el caso de la desviación estándar: el 66,8% de las ocasiones esta medida de variabilidad manifiesta datos entre el 1 y el 1,09 y en el 33,3% entre el 1,10 y el 1,19.
  - En lo que respecta a la varianza: en el 57,1% de las preguntas el valor obtenido se sitúa entre el 1 y el 1,09, en el 14,3% entre el 1,10 y el 1,19 y en el 28,5% es igual o superior a 1,20.
- El análisis de los máximos, mínimos, modas y medianas que, a su vez, han obtenido la desviación estándar y la varianza en la primera y segunda ronda ratifican esa reducción de los índices de variabilidad tras la retroalimentación, con un detrimento medio de 0,10 puntos de su valor tras la retroalimentación.

**Gráfico 117:** Análisis de los valores de dispersión finales.

	Ronda 1				Ronda 2				Total			
	Min	Max	Moda	Mediana	Min	Max	Moda	Mediana	Min	Max	Moda	Mediana
Desv. estándar	0,48	1,34	0,94	0,96	0,4	1,28	0,84	0,82	0,4	1,34	0,94	0,91
Varianza	0,22	1,8	0,88	0,92	0,2	1,31	0,86	0,74	0,2	1,43	0,88	0,84

**d) Valoración de Veo Televisión:**

Se podría realizar una distinción de las preguntas según el tipo de alusión que en ellas se hace a Veo Televisión:

- Las que se refieren al contexto general en el que desarrolla su actividad: la implantación de la TDT, el escenario televisivo actual, la financiación y el escenario post-apagado. Se trata de las preguntas de la 1.1 a 6.1 y de 14.1 a 14.4.
- Las que hacen alusión indirecta a Veo Televisión, que plantean aspectos estratégicos que a priori caracterizan su gestión pero en las que no se le menciona. Es el caso de las preguntas que van de la 7.1 a 13.1 y de 15.1 a 17.1.
- Preguntas directas sobre Veo Televisión en el enunciado o encabezado del grupo de preguntas, como se realiza en las preguntas 18.1 a 18.5.

La incorporación de referencias al objeto de estudio está vinculada a las preguntas e hipótesis de investigación y a otras cuestiones fundamentales que se le suponen a Veo Televisión e implica un primer acercamiento a estos aspectos desde el punto de vista de un panel de expertos, que será completado y complementado en la tercera parte de este proyecto mediante la aplicación de la metodología del Estudio de Caso. Por el momento, con el objetivo de conocer la opinión que la muestra ha manifestado sobre el modelo estratégico y las acciones de posicionamiento llevadas a cabo por este radiodifusor, se procederá a obtener algunas conclusiones de estas preguntas en las que se alude a Veo Televisión:

- Preguntas de alusión indirecta a Veo Televisión:

De las 10 preguntas en las que las variables planteadas afirman indirectamente situaciones estratégicas planteadas por Veo Televisión, en todas ellas (100%) el panel de expertos manifiesta estar de acuerdo con esas acciones o las valora como positivas, además en el 50% de los casos lo hace a través de las respuestas más rotundas (“totalmente de acuerdo”). De ellas, en el 70% se obtiene un consenso amplio, mientras que el 30% restante es de tipo medio, aunque en todos los casos si se analizara las respuestas de forma agrupada el consenso sería, también, amplio.

En todas estas preguntas los resultados se confirman tras la retroalimentación de la segunda ronda.

Los niveles de dispersión se sitúan en posiciones centrales, con valores mínimos de 0,24 y máximos de 1,04, que se reducirían considerablemente con la agrupación de las variables ofrecidas y que reflejan una diversidad en las respuestas que se reduce siempre tras la ronda de *feedback*.

Por tanto, y en líneas generales, si se confirmara que todas estas acciones forman parte de las líneas estratégicas de Veo Televisión, se podría decir que la valoración del panel de expertos sobre el modelo que desarrolla y las acciones de impulso de su actividad es positiva.

**Gráfico 118:** Resultado de preguntas de alusión indirecta a Veo Televisión.

	Variable	Grado de consenso	Resultado	Valor modal	Desv. Estándar (Dcr.) <sup>178</sup>	Varianza (Dcr.)
7.1	Integración cadenas en estrategia multimedia de grupo de comunicación.	Consenso amplio	Confirmación	Positivo (62,9%) [Agrupado 74,3%]	0,59 (0,37)	0,35 (0,57)
8.1	Sinergias entre empresas de un grupo de comunicación.	Consenso amplio	Confirmación	Positivo (60%) [Agrupado 65,7%]	0,80 (0,11)	0,64 (0,18)
9.1	Aprovechamiento talento y contenidos del grupo de comunicación.	Consenso amplio	Confirmación	Totalmente de acuerdo 62,9% [Agrupado 91,5%]	0,65 (0,21)	0,42 (0,32)
10.1	Plantillas con trabajadores jóvenes + trabajadores experimentados.	Consenso medio (amplio con agrupación)	Confirmación	De acuerdo 57,1% [Agrupado 71,3%]	1,02 (0,15)	1,04 (0,33)
11.1	Profesional polivalente y multidisciplinar.	Consenso amplio	Confirmación	Totalmente de acuerdo 68,6% [Agrupado 97,2%]	0,53 (0,19)	0,28 (0,24)
12.1	Producción propia como generadora de “especial identidad”.	Consenso amplio	Confirmación	Totalmente de acuerdo 62,9% [Agrupado 88,6%]	0,84 (0,1)	0,71 (0,18)
13.1	Mantenimiento de un canal generalista por operador.	Consenso medio (amplio con agrupación)	Confirmación	Totalmente de acuerdo 37,1% [Agrupado 71,4%]	0,95 (0,07)	0,90 (0,14)
15.1	Relevancia de la posición de las cadenas en el mando a distancia.	Consenso medio (amplio con agrupación)	Confirmación	De acuerdo 57,1% [Agrupado 74,1%]	1,00 (0,15)	1,00 (0,31)
16.1	Fortalecimiento de la comunicación corporativa de las cadenas integradas en grupos de comunicación.	Consenso amplio	Confirmación	De acuerdo 71,4 [Agrupado 91,4%]	0,61 (0,04)	0,38 (0,04)
17.1	Instalación técnica apropiada, versátil y escalable	Consenso amplio	Confirmación	Totalmente de acuerdo 60% [Agrupado 100%]	0,49 (0,13)	0,24 (0,15)

- Preguntas de alusión directa a Veo Televisión:

El último bloque de preguntas de los cuestionarios, formado por cinco subpreguntas, aludía directamente al modelo de negocio desarrollado por Veo Televisión hasta la actualidad, haciendo referencia a la oferta de contenidos, al

<sup>178</sup> Valores de desviación estándar y varianza de la segunda ronda. Entre paréntesis la diferencia entre la primera y segunda ronda (decremento). Si el valor es positivo, la dispersión se ha reducido; si es negativo, ha aumentado.

posicionamiento (esfuerzo y logro), al proyecto empresarial y a si puede convertirse en un modelo de televisión digital.

Tan sólo en una pregunta, relativa al esfuerzo que está llevando Veo Televisión para posicionarse (vinculada a la segunda hipótesis de la investigación), los expertos muestran estar de acuerdo con el enunciado, pero esto es apoyado por menos de la mitad del panel (45,7%), mientras que también en una sola cuestión (sobre la oferta de contenidos), manifiestan no estar de acuerdo (con un 40% de adhesiones). En los tres restantes, la postura dominante es “ni de acuerdo ni en contra”, con niveles entre el 40 y el 60% del total de la muestra y el desacuerdo (agrupando “no estoy de acuerdo” y “en total desacuerdo”) obtiene valores por encima del acuerdo (agrupando “estoy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”).

Respecto al consenso obtenido en ellas, en el 40% de los casos es de grado medio y en el 60% el resultado es la indeterminación, generada por resultar el valor modal “ni estoy de acuerdo ni en contra”, que en todos los casos obtiene entre el 40 y 60% de las adhesiones. Estas cuestiones con resultado indeterminado suponen, además, el 50% de las preguntas indeterminadas de todo el estudio Delphi.

En todas estas preguntas los resultados se confirman tras la retroalimentación de la segunda ronda.

Por otro lado, los niveles de dispersión se sitúan en posiciones medias-altas, con valores mínimos de 0,45 y máximos de 1, que sufren bien poca disminución tras la segunda ronda de preguntas (entre el 0,2 y el 0,01, en las tres preguntas en las que la variabilidad se reduce) o bien un aumento (entre 0,15 y 0,28, cuestión que solo ocurre en cuatro de las 35 preguntas totales del estudio).

De forma que el panel de expertos han considerado que:

- Veo Televisión no tiene una oferta de contenidos interesante (40% de apoyos).
- Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo (48,6% de acuerdo).
- Veo Televisión no está ni bien ni mal posicionada de cara al “encendido digital” (adscrito por el 40% del panel).
- El proyecto empresarial de Veo Televisión no es ni interesante ni indiferente (con el 51,4% de seguimiento).
- Y respecto a si Veo Televisión es un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales, no se está ni en acuerdo ni en desacuerdo en el 60% de los casos.

Por tanto, en líneas generales, cuando se consulta a los expertos sobre el modelo de Veo Televisión la percepción no es positiva y en gran parte de los

casos prefieren no posicionarse, bien por no poseer amplio conocimiento del modelo o bien por no querer manifestarse en contra del que se les ha comunicado es el objeto de estudio.

Resulta, por tanto, al menos curioso, que las cuestiones que forman parte de la estrategia de la cadena, pero en las que Veo Televisión no es aludido directamente, se valoren positivamente mientras que a la hora de analizar la gestión de Veo Televisión ésta no se observe como positiva.

**Gráfico 119:** Resultado de preguntas de alusión directa a Veo Televisión

	Variable	Grado de consenso	Resultado	Valor modal	Desv. Estándar (Dcr.) <sup>179</sup>	Varianza (Dcr.)
18.1	Veo Televisión tiene una oferta de contenidos interesante.	Consenso medio	Confirmación	No estoy de acuerdo (40%) [Agrupado 48,6%] [De acuerdo 14,3%]	0,84 (0,01)	0,7 (0,02)
18.2	Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo.	Consenso medio	Confirmación	De acuerdo (45,7%) [Agrupado 48,6%] [Desacuerdo agrupado 20%]	0,94 (0,02)	0,88 (0,04)
18.3	Veo Televisión está bien posicionada de cara al “encendido digital”.	Indeterminación	Confirmación	Ni estoy de acuerdo ni en contra (40%) [De acuerdo agrupado 22,9%] [Desacuerdo agrupado 34,3%]	1 (-0,16)	0,99 (-0,28)
18.4	El proyecto empresarial de Veo Televisión es interesante.	Indeterminación	Confirmación	Ni estoy de acuerdo ni en contra (51,4%) [De acuerdo agrupado 22,9%] [Desacuerdo agrupado 25,7%]	0,86 (-0,15)	0,74 (-0,23)
18.5	Veo Televisión es un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales.	Indeterminación	Confirmación	Ni estoy de acuerdo ni en contra (60%) [De acuerdo agrupado 5,7%] [Desacuerdo agrupado 34,3%]	0,67 (0,12)	0,45 (0,18)

#### e) Contestación a preguntas de investigación:

Una vez analizados los resultados, se podría decir que, gracias a la aplicación de esta metodología de carácter prospectivo, se ha dado respuesta a varias preguntas de investigación, “¿Podría ser Veo Televisión una referencia en el nacimiento de otros

<sup>179</sup> Valores de desviación estándar y varianza de la segunda ronda. Entre paréntesis la diferencia entre la primera y segunda ronda (decremento). Si el valor es positivo, la dispersión se ha reducido; si es negativo, ha aumentado.

canales digitales?” y “¿Es posible vaticinar el comportamiento del mercado en el escenario del post-apagado?”

Relacionado con la primera de ellas, debido a una percepción aparentemente negativa de Veo Televisión por parte de la muestra de expertos, se podría mantener, que actualmente no parece que el modelo desarrollado por este operador pueda ser ejemplo para otros radiodifusores desde un punto de vista general. A pesar de ello, la valoración ampliamente positiva de algunas de las acciones estratégicas que se le suponen a Veo Televisión (estrategias multimedia y sinérgicas con otros medios del mismo grupo de comunicación, tareas en organización interna de recursos humanos, en apoyo a la producción propia, tipo de comunicación corporativa, etc.) permite que haya aspectos específicos que sí pudieran ser tomados como referentes para que nuevos canales digitales los adapten a sus capacidades, objetivos y necesidades.

En relación a la segunda pregunta de investigación, que versa sobre la posibilidad de prever el comportamiento del mercado televisivo en el escenario post-apagado, la aplicación de la Metodología Delphi ayuda a realizar esta prospectiva, aunque sus resultados deben ser observados con cautela. En este sentido, algunas de las características principales de este escenario post-apagado que se desprende del estudio presentado son que:

- Habrá varios niveles de competitividad de canales. Por un lado, los “tradicionales” y, por otro lado, los nuevos canales digitales.
- El respaldo de grandes grupos de comunicación ayudará a las cadenas de televisión en, prácticamente, todos los aspectos de su desarrollo.
- La posición en el mando a distancia tendrá una importancia primordial de cara a los niveles de audiencia. Ante ello, en el *V Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre* (Sevilla, 2010), Eladio Gutiérrez Montes, presidente de Impulsa TDT, mantenía que sería necesario que los equipos receptores ofrecieran una organización lógica al espectador, en lugar de obligar a éste a realizarla manualmente.
- Los contenidos deberán ser especialmente cuidados. La producción propia continuará siendo la protagonista a la hora de crear imagen de cadena.
- Se deberán explotar los nuevos modelos de negocio de la TDT, sólo así se posibilitará la viabilidad de todas las cadenas de ámbito nacional.
- Los radiodifusores, una vez no existan limitaciones espectrales, comenzarán el desarrollo real de canales en alta definición, y podrán centrar algunos de sus esfuerzos en el desarrollo de servicios de valor añadido.
- Las cadenas se financiarán tanto a través de ingresos provenientes de la vía publicitaria como de la explotación de contenidos de pago.
- Los operadores optarán por tematizar algunos de sus canales y mantendrán al menos uno con programación generalista.

**TERCERA PARTE:**

**VEO TELEVISIÓN,  
TDT SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA**





Una vez conocido el contexto en el que se desarrolla la Televisión Digital Terrestre, la inapelable realidad del apagón analógico, la obligación de migrar a esta tecnología y las opiniones de expertos sobre este nuevo escenario televisivo y el papel de Veo Televisión en él, se aborda el modelo de desarrollo que ha llevado a cabo, desde su nacimiento hasta la actualidad, este radiodifusor y su actitud ante el reto digital, teniendo siempre presente su naturaleza exclusivamente digital.

Como se indicó al inicio de este trabajo, el interés por dicho objeto de estudio radica en que es la primera vez que en España surge un operador de televisión (junto a SG Net TV y, más tarde y en menor medida, GIA La Sexta) cuyas limitaciones se basan en la imposibilidad de llegar a todos los hogares que tienen receptor de televisión. Limitación a la que se unen otras, ya sean externas como la crisis económica y financiera mundial o el elevado riesgo de las inversiones económicas en un producto de escasa rentabilidad a corto y medio plazo, o internas, como la inexperiencia en televisión y la necesidad de posicionarse antes de 2010 en un mercado que tiende a la hipercompetencia y que evoluciona rápidamente.

Para efectuar el análisis de una manera más precisa, se observa el objeto de estudio desde dos puntos de vista:

- Por un lado, el del operador Veo Televisión, S.A. cuyo estudio se acometerá en el primer punto de esta tercera parte de la investigación y englobará las gestiones en materia empresarial realizadas por la sociedad licenciataria de Televisión Digital Terrestre Veo Televisión, S.A. Se reflejará el análisis de los principales datos empresariales, composición accionarial, integración dentro de un grupo de comunicación multimedia (Unidad Editorial), desarrollo estratégico, ubicación en el mercado y gestión económica realizada.
- Por otro lado, el de la cadena Veo Televisión. Finalizado el estudio empresarial, se detallarán las acciones específicas emprendidas por uno de los canales del operador Veo Televisión, S.A., el principal y homónimo, Veo Televisión (denominado Veo7 desde enero de 2009), como reflejo directo de las estrategias en el mercado televisivo. En este sentido, el segundo punto de esta tercera parte, versará sobre aspectos como la comunicación visual corporativa, la estrategia de contenidos y programación, los datos de audiencia, las relaciones con los anunciantes, la estructura de recursos humanos y las características de la instalación técnica de la cadena.

El ámbito temporal comprendido es todo lo amplio posible, abarcando desde el nacimiento de este operador, en el año 2000, hasta las acciones realizadas por éste en los momentos más cercanos al cese definitivo de las emisiones analógicas en nuestro país, lo que ha supuesto un enorme esfuerzo de actualización continua. Con el objetivo de realizar una oportuna organización de los hechos acaecidos, se diferenciará, en la medida de lo posible, tres estadios temporales marcados por momentos fundamentales de este operador, su nacimiento en el año 2000, la negativa administrativa de emitir en analógico y el relanzamiento de la TDT en noviembre de 2005 y su fusión en el grupo Unidad Editorial (a principios del años 2008), que definen las tres etapas de estudio:

- Primera etapa, del año 2000 al 2004: en este periodo abarca las actividades y acciones llevadas a cabo desde la creación de Veo Televisión, S.A. (2000) hasta el año 2005 en el que se ven frustrados los deseos de llegar a los espectadores a través de sistemas analógicos y en el que se produce el relanzamiento de la TDT (2005). Se trata de un periodo en el que Veo Televisión, S.A. lleva a cabo una actividad meramente administrativa (preparación de informes para solicitud de licencias, trámites burocráticos, elaboración de proyectos, etc.) y la actividad televisiva se redujo a la reemisión de la señal de Expansión TV (posteriormente Intereconomía TV) a través del canal digital que gestionaba y a la creación de un Proyecto o Plan de Negocio frustrado al confirmarse su naturaleza exclusivamente digital.
- Segunda etapa, de 2005 a 2007: donde se aborda lo acontecido durante estos años que transcurrieron entre la comunicación de la negativa a llegar a los hogares por sistemas analógicos y el relanzamiento de la TDT (2005) y el momento anterior a la adquisición por parte de Unidad Editorial del 100% de las acciones de Veo Televisión, S.A. (2008). Con el relanzamiento de la TDT, Veo Televisión, S.A. adquiere una segunda licencia de TDT y reestructura la oferta de sus cadenas. En el canal principal, que lleva el mismo nombre que la Sociedad, emite programación propia mientras que al segundo traslada la señal de Intereconomía TV (antes Expansión TV y más tarde convertido en SET en Veo). Invierte modestamente en todas las áreas de la actividad televisiva pero comienza a consolidar las estrategias básicas, sienta las bases de actuación que se llevarán a cabo hasta el apagón analógico y desarrolla la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- Tercera etapa, que comprende desde la adquisición de Unidad Editorial del 100% del capital de Veo Televisión, S.A. (2008) hasta la actualidad. A medida que la empresa se va consolidando, se revaloriza y eso queda patente en los movimientos accionariales. Uno de sus socios de referencia, Unidad Editorial, absorberá al otro socio de referencia, Recoletos, y acabará por adquirir todo el porcentaje de las acciones de Veo Televisión de forma oficial el 12 de marzo de 2008. La integración de Veo Televisión, S.A. en un grupo de comunicación multimedia supondrá modificaciones en la gestión: reordenación de departamentos para su integración en los del grupo, organización y relaciones entre áreas/empresas, cambio de instalación técnica, nuevas estrategias de programación, etc.

## **1. La gestión empresarial: el operador Veo Televisión, S.A.**

En este primer punto se procederá al análisis y acercamiento a la empresa Veo Televisión, S.A. como gestora de licencias de explotación de Televisión Digital Terrestre. Se tratará, por tanto, de considerar desde la óptica de la gestión empresarial los hechos más relevantes de la entidad, su creación, la estructura accionarial, la relación con la Administración, la gestión económica, el desarrollo estratégico a aplicar en sus canales, su integración en un grupo de comunicación, etc.

### **1.1. ¿Qué es Veo Televisión, S.A.?**

Veo Televisión, S.A. se constituye el 9 de mayo del año 2000 con el objetivo de acceder al concurso de licencias para la explotación en régimen de emisión en abierto del servicio público de Televisión Digital Terrenal. Concesión de la que resulta adjudicataria, según acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000, por un periodo de diez años que comienzan desde el momento de la formalización de dicho contrato administrativo, el 18 de junio de 2001.

“Su objeto social consiste en la implantación, desarrollo y comercialización de dicha concesión, pudiendo a tales efectos llevar a cabo cuantas actividades complementarias o accesorias fueran necesarias o convenientes para el cumplimiento del citado objetivo, incluida la distribución de servicios accesorios e interactivos”<sup>180</sup>.

En los dos primeros años de actividad, 2000 y 2001, este operador basó su actividad en realizar los trabajos y proyectos necesarios para diseñar el Plan de Negocio que llevaría a cabo en el momento de comenzar la actividad televisiva y explotación comercial de su licencia. Sin embargo, dicho Plan se paralizó temporalmente a la espera de que se clarificasen las incertidumbres de la implantación de la TDT en España y de la situación de los nuevos canales digitales. Mientras se resolvían, Veo Televisión, S.A. comienza el 18 de junio de 2002 sus emisiones para cumplir las obligaciones de su contrato de concesión de la licencia. La señal transmitida no es más que la emisión del canal Expansión TV.

En 2005 esta Sociedad recibe la notificación administrativa de la imposibilidad de emitir en analógico, se aprueba el Plan Técnico Nacional de Televisión Digital Terrestre y adquiere un canal adicional. Todo ello implica la paralización definitiva del anterior Plan de Negocio, el diseño de un nuevo planteamiento adaptado a la nueva situación del mercado y el inicio de la emisión y explotación de los dos canales otorgados el 30 de noviembre de 2005 (Veo Televisión y SET en Veo).

Desde ese momento, la explotación comercial de la actividad televisiva evoluciona dentro de la normalidad: aumento del número de horas de emisión, acuerdos con proveedores, creación de un canal de servicios adicionales, etc.

En el año 2008 se produce la adquisición por parte de Unidad Editorial, S.A. de las acciones de los socios minoritarios y de las pertenecientes al grupo Recoletos (a través de Boj Media, S.A.) lo que le convierten en el único accionista de Veo Televisión, S.A., que pasa a integrarse en su grupo de comunicación multimedia.


#### **1.1.1. Ficha empresarial y principales hitos de Veo Televisión, S.A.**

En primer lugar, como acercamiento a la sociedad Veo Televisión, S.A., se presenta la ficha empresarial y un resumen de los principales hitos acontecidos desde su nacimiento:

---

<sup>180</sup> VEO TELEVISIÓN. *Cuentas anuales e Informe de Gestión*, 2008, p. 6.

Gráfico 220: Ficha empresarial Veo Televisión, S.A.



**Empresa:** Veo Televisión, S.A.  
**Domicilio social:** Avda. San Luis, 25. Madrid  
**Accionistas:** Unidad Editorial 100%  
**Equipo Directivo:** Jaime Gutiérrez-Colomer (Consejero Delegado), Melchor Miralles (Director General)  
**Canales:** Veo7 y Sony Tv en Veo  
**Servicios adicionales:** Tienda en Veo  
**Página web:** [www.veo.es](http://www.veo.es)

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 121: Principales hitos de Veo Televisión, S.A. (2000-2009).

• 9 de mayo del 2000:	Constitución de Veo Televisión, S.A. con el objeto de acudir al concurso de licencias digitales nacionales de televisión.
• 24 de noviembre del 2000:	Veo Televisión, S.A. recibe la concesión para emitir un canal de TDT de ámbito nacional.
• 18 de junio de 2001:	Veo Televisión, S.A. firma el contrato de concesión de un canal TDT nacional.
• 18 de junio de 2002:	Inicio de emisiones: emite la señal de Expansión TV.
• 25 de febrero de 2005:	Veo Televisión, S.A. solicita emitir simultáneamente en analógico.
• Mayo de 2005:	Expansión TV se convierten en Intereconomía TV.
• Julio de 2005:	Se confirma la negativa de la Administración a emitir en analógico, pero con el nuevo PNT-TDT adquiere un canal adicional.
• 30 de noviembre de 2005:	Comienzan las emisiones en los dos canales: en el principal se estrena Veo Televisión y se pasa al secundario la señal de Intereconomía TV.
• 10 de mayo de 2006:	El canal Veo Televisión estrena el primer informativo de la TDT y amplía su programación.
• 12 de junio de 2006:	Intereconomía TV es sustituido por <i>Sony Entertainment Television</i> (SET en Veo), que comienza sus emisiones en pruebas.
• 11 de septiembre de 2006:	Veo Televisión estrena nuevos contenidos y pasa a emitir 16 horas diarias.
• 19 de septiembre de 2006:	Inicio de emisiones regulares de SET en Veo.
• 30 de octubre de 2006:	Veo Televisión comienza a emitir 24 horas diarias.
• 29 de noviembre de 2006:	Inicio emisiones de La Tienda en Veo, primer canal de teletienda en abierto de España.
• 7 de febrero de 2008:	Unidad Editorial adquiere el 100% de las acciones de Veo Televisión, S.A.
• Febrero de 2008:	Se traslada el centro de producción de Veo

	Televisión a Torrejón de Ardoz. Estreno de nueva programación.
• 1 de septiembre de 2008:	Cambio de imagen corporativa y nuevos programas.
• Octubre de 2008:	SET en Veo cambia su nombre por Sony TV en Veo.
• 12 de enero de 2009:	Veo Televisión comienza a denominarse Veo7 y modifica su imagen corporativa.
• 20 de enero de 2009:	Inicio del <i>play out</i> de los canales y servicios de Veo Televisión desde el centro de producción de Torrejón de Ardoz.
• 4 de julio de 2009:	Entrada en el <i>Récord Guinness</i> con la emisión del programa “12 horas sin piedad”.
• 14 de septiembre de 2009:	El canal Veo Televisión realiza nuevos cambios de programación al inicio de la temporada.

Fuente: Elaboración propia.

## **1.2. La composición accionarial en Veo Televisión, S.A.**

Desde la aparición de los primeros canales privados nacionales en España (Antena 3 y Telecinco), en 1990, tuvieron que pasar prácticamente diez años hasta la aparición de otros nuevos canales nacionales privados que emitieran en abierto a través de ondas hertzianas. Su nacimiento se produce al albor de la nueva Televisión Digital Terrestre y supone la consolidación de los deseos de los medios de comunicación establecidos de crear influyentes grupos de comunicación multimedia.

Veo Televisión, S.A., surge en ese escenario digital y con esa finalidad, sus accionistas son, como en otras cadenas nacionales, por un lado empresas de referencia en el sector de la prensa española (dominadas a su vez por grupos mediáticos nacionales e internacionales) y, por otro lado, empresas ajenas a este sector.

### **1.2.1. La creación de grupos de comunicación multimedia en España**

La creación de grupos de comunicación multimedia en nuestro país está caracterizada, principalmente, por:

- a) Estar liderada por el sector editorial, que busca la ampliación de su negocio e influencia, para lo cual se apoya en la participación de sectores próximos, como el de telecomunicaciones.
- b) La presencia de capital extranjero, principalmente a través de empresas internacionales con influencia en grupos de comunicación de otros países.
- c) Ser controlados, en mayor o menor medida, por familias con gran poder en las empresas de medios.

a) El sector editorial busca ampliar sus influencias, con ayuda de sectores próximos a la comunicación:

La televisión, por su gran repercusión social, se ha convertido en un sector estratégico en el que debe participar todo grupo de comunicación que desee alcanzar una influencia destacada. Esto induce a los grandes grupos editoriales de comunicación desde los años noventa se muestren cada vez más interesados en participar en cadenas de televisión y poder crear grandes grupos multimedia en los que distribuir su marca en distintos soportes convergentes.

La configuración de estos grupos multimedia se ha basado, como norma general, en el recurso por parte de los grupos editoriales a otros agentes provenientes de sectores próximos a los medios de comunicación, como las telecomunicaciones, la electrónica de consumo o la informática, e incluso a agentes de sectores no relacionados, como las compañías eléctricas, constructoras o incluso la banca y entidades de inversión<sup>181</sup>. Para Alejandro Pardo, docente de la Universidad de Navarra especializado en el sector televisivo, “la creación de grandes grupos multimedia integrados por cadenas de televisión, empresas de telefonía, operadores de redes y cable, compañías eléctricas y de telecomunicaciones y grupos editoriales” se produce “gracias al desarrollo tecnológico impulsado por la revolución digital y al proceso liberalizador en las telecomunicaciones” (En DURÁNDEZ, 2000:88-89). De este modo nacen grupos como Prisa, Prensa Correo-Prensa Española, Voz, Recoletos, Editorial Planeta, Telefónica, etc.

En España, los grupos de comunicación multimedia son un fenómeno relativamente reciente (porque hasta la década de los noventa al no existir televisión privada no se podían constituir como tales), entendiendo bajo esa denominación aquella estructura empresarial que tiene participación en los tres principales medios de comunicación: prensa, radio y televisión, con diversificación en sectores de la comunicación y la cultura, con el objetivo de adquirir sinergias o refuerzos mutuos entre los productos y ámbitos operados. Con anterioridad a la aprobación de la Ley de Televisión Privada en 1988, sólo unas pocas empresas poseían intereses, además de en los medios escritos, en la radio, y “hasta que no aparecieron los canales privados no se pudieron crear grandes grupos multimedia, a modo de los que ya existían en otros países europeos y americanos”<sup>182</sup>. Al respecto, convendría precisar, que, en los últimos años, al concepto multimedia se le ha añadido otro soporte que va adquiriendo cada día más valor: la *web*. La relación de estos grupos mediáticos y su presencia en internet se ha basado hasta el momento en la traslación de sus formatos escritos, radiofónicos o televisivos a este nuevo soporte, aunque aumenta el valor de los contenidos propios que independizan a éste de los otros medios, sin alejarse de las identidades del grupo.

Estas grandes asociaciones mediáticas, se convierten, como señala Alcolea (2002:147), en “potentísimos inductores de impactos de todo tipo sobre la sociedad, tanto en la economía como en la cultura y la educación, y están determinando, en suma, cambios radicales en el estilo de vida de las personas, fijando pautas de consumo

---

<sup>181</sup> Sobre la relación entre la banca y los medios de comunicación se recomienda la lectura del artículo de Almiron (2007:41-67), en el que se comentan además otros textos de gran interés como: “Finanzas e información. Un estudio de intereses convergentes”, Cees Hamelink, 1980; o “Los amos de la información en España”, Enrique Bustamante, 1982.

<sup>182</sup> JIMÉNEZ, Luis. “Concentración”. En DURÁNDEZ, y SÁNCHEZ-TABERNERO, 2000:217- 220.

distintas y nuevas relaciones entre los poderes públicos y empresariales y entre éstos y los ciudadanos y clientes”, haciendo que “la relación entre mercado y cultura, relación que siempre ha existido, ahora se manifieste con mayor espectacularidad”.

La creación de grupos multimedia además de generar estas influencias en el público y atender a objetivos de integración vertical con los que “proteger el poder de mercado y aprovechar las distintas fases de realización del valor añadido” (RICHERI, 1994:37), suponen para las empresas “entrar en un nuevo sector con buenas perspectivas de desarrollo a medio plazo y sin elevadas barreras a la entrada”, “ofrecer simultáneamente al anunciante publicitario un único abanico de medios sobre los que planificar sus campañas promocionales”, “aprovechar la remisión y la promoción cruzada entre medios complementarios” (*ibidem*:26-37).

#### b) Presencia de capital extranjero:

Al mismo tiempo, la industria audiovisual española, y en general el conjunto de la industria de la comunicación, representa una inversión atractiva para grandes grupos de comunicación extranjeros. La internacionalización de las empresas “está desde hace tiempo en curso en todos los principales sectores industriales, por razones conocidas, pero en la industria de los medios de comunicación se ha manifestado con retraso” (*ibidem*:35).

Hoy en día “la presencia de capital extranjero en los grupos de comunicación o en las empresas periodísticas que operan en España sigue siendo una realidad en casi todos los sectores salvo, curiosamente, en el mundo de la radio donde ninguna de las grandes cadenas nacionales (SER, COPE, Onda Cero, Punto Radio) tiene accionistas extranjeros” (CARCELÉN, *et al.*, 2006:28-29). En el caso del sector audiovisual, son numerosos los grupos de comunicación internacionales presentes en nuestro país, pero destacan: Mediaset (presente en Gestevisión Telecinco); los italianos De Agostini (que junto Planeta controlan el 35% de Antena 3 Televisión, donde también participa el grupo alemán RTL); el francés Vivendi (que posee el 6% de Sogecable); el conglomerado americano Viacom (presente en los canales españoles *Paramount Comedy* y *MTV*), etc. Lo que provoca que a pesar de que el capital financiero español domine la mayoría de los diarios, revistas y radios privadas, “su autonomía queda muy mediatizada por las superiores instancias de hegemonía multinacional que se elevan sobre él”<sup>183</sup>, y genera que “el mapa de los accionistas de los canales de televisión (analógica, digital, local, por cable, por satélite, etc.) sea bastante complejo y un claro ejemplo de la diversificación multimedios de los grupos nacionales y transnacionales hacia el negocio audiovisual electrónico. Es decir, que ya no intervienen sólo los editores tradicionales (Godó, Conferencia Episcopal) o nuevos (Prisa, Unedisa, Recoletos), sino también otros tipos de actores como productores audiovisuales (Imagina Media Audiovisual), empresas de telecomunicaciones (Telefónica, Ono), bancos (BSCH), compañías eléctricas (Iberdrola) y sociedades de capital riesgo, tanto españolas (Abelló Inversiones) como transnacionales (J.P. Morgan), así como grupos mediáticos europeos muy fuertes en España (los italianos Mediaset y DeAgostini, el alemán Bertelsmann y el francés Vivendi) y hasta el mexicano Televisa” (JONES, 2007:196).

---

<sup>183</sup> BUSTAMANTE, Enrique, en ALMIRON, 2007:46.



c) Grupos bajo control familiar:

A pesar de esta complejidad existente en las participaciones en los medios de comunicación, algunos autores, como Campos (2007:141), se hacen eco de que medio centenar de grupos multimedia se encontraban en 2005 “bajo control de la propiedad de una o varias familias”. El autor señala que tanto los grupos mediáticos hispanolusos como los iberoamericanos son, mayoritariamente, “compañías de capital familiar, procedentes de la prensa y/o el mundo editorial, que se incorporan a los negocios multimedia a través de la radio y televisión” (2007:154), llegando a suponer “alrededor del 25 por ciento del mercado mundial de medios de comunicación” (2007:141).

De tal manera que “si analizamos los cuatro grandes grupos de comunicación que hay en España nos encontramos que tres de ellos están dominados por apellidos, por familias. [...] Así, el Grupo Prisa está dominado accionarialmente por la familia Polanco, que controla más del 51%, el Grupo Planeta íntegramente por la familia Lara y el Grupo Vocento por un pacto de familias que posee la mayoría del consejo y del capital” (entre las que destacan las familias Bergareche, Echevarría, Ybarra y Luca de Tena) (MEDEL, 2009:37-38).

**Gráfico 122:** Grandes grupos mediáticos familiares con influencia en España.

Grupo	País	Año creación	Expansión en países	Familia	Participación
<b>Mediaset</b>	Italia	1978	5	Berlusconi	51%
<b>Prisa /Sogecable</b>	España	1955	30	Polanco	Control
<b>RCS Media</b>	Italia	1927	5	Rizzoli-Agnelli-Arnault-tosi	Sindicada
<b>Planeta</b>	España	1949	60	Lara	Control
<b>Zeta</b>	España	1976	10	Asensio	Control
<b>Godó</b>	España	1881		Godó	Control

Fuente: CAMPOS (2007:148-149).

### 1.2.2. La evolución de la participación accionarial en Veo Televisión, S.A.

Veo Televisión, S.A. surge en el año 2000 con el objetivo de participar en el concurso de concesión de licencias de canales de Televisión Digital Terrestre. Desde entonces, su composición accionarial ha variado, pero en todo momento ha mantenido alguna de las características descritas en torno a los grupos de comunicación multimedia de nuestro país: importante presencia de grupos editoriales, participación de entidades no relacionadas con los medios de comunicación, internacionalización y estrechos vínculos con grupos familiares.

Las etapas que seguirá el análisis del objeto de estudio guardan, por otro lado, fuerte relación con los cambios accionariales de Veo Televisión, S.A. debido a que la transformación del reparto de las participaciones de este operador en 2008 ha sido el inductor del establecimiento de un tercer periodo que dio comienzo en 2008. De esta forma, analizaremos:

- La primera y segunda etapa conjuntamente (2000-2007), ya que los cambios en la composición empresarial no afectan a las decisiones estratégicas del operador.
- La tercera etapa (2008-actualidad), en la que desaparece la diversidad de accionistas y el operador digital terrestre queda integrado en el grupo de comunicación Unidad Editorial, lo que varía algunos aspectos fundamentales de su modelo de negocio.

#### **1.2.2.1. Primera y segunda etapa (2000-2007)**

La tendencia de que los operadores de televisión se integren en la estrategia de grandes grupos de comunicación multimedia, se refleja también en Veo Televisión, S.A., que surge como una compañía independiente pero con capital proveniente de asociados nacionales e internacionales con actividad en medios de comunicación y en la que también figuran empresas no vinculadas por su actividad directamente a este sector.

Hasta principios del año 2008 “los movimientos accionariales fueron numerosos pero afectaron principalmente a los pequeños accionistas y respecto a los accionistas mayoritarios sólo se produjeron modificaciones en los porcentajes de participación”<sup>184</sup>. Estas entidades con mayor participación en Veo Televisión, S.A.: Unedisa Telecomunicaciones S.L. (Unedisa), Boj Media, S.A. (Recoletos) e Iberdrola, S.A.:

- Unedisa Telecomunicaciones, S.L., es una empresa filial de Unedisa (editora del diario El Mundo y de las revista Yo Dona y Conocer el arte, entre otros, y que posee además empresas en el sector de la producción audiovisual como Mundo Ficción o Canal Mundo Producciones –El Mundo TV–), encargada de la explotación técnica de sus instalaciones audiovisuales. Además de participar en Veo Televisión, S.A., Unedisa Telecomunicaciones, S.L. es la empresa titular del 100% del capital social de Unedisa Telecomunicaciones Baleares, S.L., del 51% de Unedisa Telecomunicaciones de Levante, S.L. y del 51% de Aprende Inglés TV, S.L., que es la licenciataria de la concesión de televisión local en varias demarcaciones del canal Aprende Inglés TV. Su empresa matriz, Unedisa, está participada mayoritariamente (96,31%) por el grupo de comunicación italiano *RCS Mediagroup*, “conglomerado mediático de las familias industriales y banqueras de Milán, creado en 1927 por el editor Angelo Rizzoli, que actualmente participa también en el capital de *Corriere della Sera*, la editorial francesa *Flammarion* y la británica *Fabbri*” (CAMPOS, 2007:151).
- Boj Media, S.A., es una empresa de filial del grupo de comunicación Recoletos dedicada a las inversiones. Recoletos Grupo de Comunicación estaba hasta 2004 participada mayoritariamente por el grupo británico *Pearson*, pero a finales de ese año 2004, varios directivos, encabezados por el presidente de Recoletos, Jaime Castellanos, lanzaron una OPA, a través de Retos Cartera para adquirir el 100% del capital. Tras el proceso de renovación de su accionariado, quedó participada por: el fondo de capital riesgo norteamericano *Providence*

---

<sup>184</sup> Según Lorea G. Jáuregui, directora de Asesoría Jurídica de Veo Televisión (2005-2008) en entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

(25,5%), las sociedades de inversión *Financial Retos Partners* (23,18%) y *Solter Investments* (12,5%), el equipo gestor (12,0%) y con participaciones más pequeñas un grupo de sociedades asesoradas por Mercapital (7,5%), la Kutxa (5,0%), Caja Navarra (5,0%), el inversor de capital desarrollo europeo Investindustrial (5,0%), la Sociedad de Administración de Valores Mobiliario (2,0%), que es la compañía patrimonial de la familia Castellanos, y Banesto (2,0%). Paralelamente a los movimientos accionariales comenzó a editar el diario gratuito *Qué!* y comenzó una política desinversiones en activos considerados poco rentables o no estratégicos, tanto dentro como fuera de España, que supusieron la venta de la revista *Única* a la editora RBA Revistas, el cierre de *Expansión TV* (vendida a Intereconomía Corporación, propietaria de la radio económica del mismo nombre), etc. Sus negocios principales se encuentran en la edición de los diarios *Marca* y *Expansión*. A partir de 2007 fue absorbida por el grupo Unedisa, movimiento por el cual éste cambió su nombre por el de Unidad Editorial.

- Iberdrola, S.A., principal grupo energético español con presencia en más de 40 países. A finales de los 90 y principios del año 2000 mostró gran interés por diversificar su negocio hacia el sector de las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones. En este sentido, adquirió no sólo el 20% de Veo Televisión, S.A. sino también el 83,5 % de la productora Media Park (inactiva desde 2006), el 95% de la compañía guatemalteca de telecomunicaciones Navega, creó la filial Vector M dedicada al *marketing on line*, puso en marcha *Kristina Internet Solutions* (Azercia), etc. Sin embargo, pocos años después comenzó a realizar desinversiones en este campo para centrarse en el negocio energético básico y desprenderse de las participaciones consideradas no estratégicas, por lo que actualmente mantiene en el sector de las comunicaciones tan solo la empresa NEO-SKY, Operador de Telecomunicaciones de banda ancha que ofrece únicamente servicios a empresas medianas y grandes, la Administración pública y a otros Operadores, utilizando su red propia basada en tecnologías de acceso inalámbrico fijo LMDS y fibra óptica y prestando servicios de acceso mediante satélite VSAT.

Las participaciones de Unedisa Telecomunicaciones S.L. (Unedisa) y de Boj Media, S.A. (Recoletos), hasta el ejercicio 2006, estuvieron parejas y situadas entre el 25 y el 30% del total, mientras que Iberdrola, S.A., se constituyó como el tercer accionista mayoritario con porcentajes de participación cercanos al 20%.

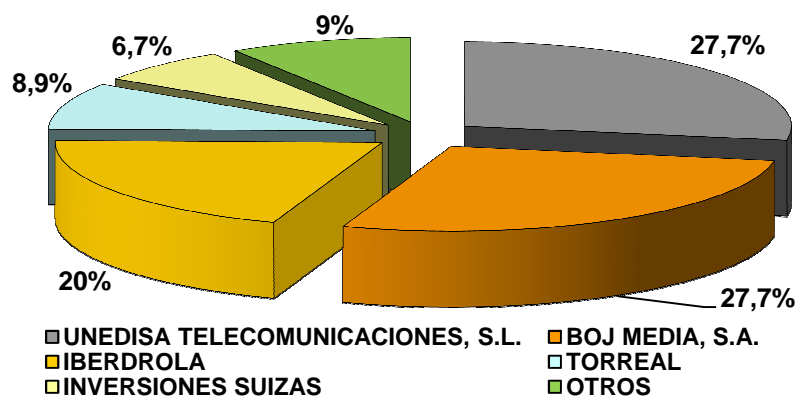
Con esta composición, Veo Televisión se encuentra bajo la influencia accionarial de las cabeceras de prensa más importantes del país, agrupadas en Unidad Editorial: *El Mundo*, *Marca*, *Expansión*, etc., que se unen estratégicamente en esta cadena de televisión digital para crear un proyecto multimedia. La estrategia multimedia, tanto de Unedisa como Recoletos (posteriormente agrupadas en Unidad Editorial) comenzaba a finales de los noventa con diversas actuaciones para diversificar sus proyectos editoriales independientemente del soporte. Así, Recoletos creó el canal de televisión *Expansión TV* (1998) y *Radio Marca* (2001), mientras que Unedisa lanzó una nueva editorial llamada *La esfera de los libros* (2001) y en el terreno audiovisual creó *Mundo Ficción* [¿?], *El Mundo TV* (1999) y *El Mundo Radio* (2001). Además, Recoletos y Unedisa aportan a Veo Televisión la experiencia de sus principales accionistas internacionales, *Pearson* (con un 79% de participaciones en Recoletos) y

*RCS Mediagroup* (con un 96,31% de Unedisa), que figuran entre las principales productoras europeas de contenidos audiovisuales. Todo esto hace que la participación en esta cadena digital encaje perfectamente con el proyecto de crecimiento multimedia de ambos grupos. Así, Melchor Miralles, director general de Canal Mundo Producciones (El Mundo TV), reconoce el interés de su grupo (Unedisa) en convertirse en un grupo multimedia<sup>185</sup>, intentando emular a su competidor, el grupo Prisa (presente en prensa, radio, televisión, internet, *marketing*, etc. en España, Europa e Iberoamérica).

La participación accionarial se completaba con la presencia de accionistas minoritarios, como Torreal (Grupo Abelló), Inversiones Ibersuizas (*holding* dirigido por Juan Abelló<sup>186</sup>) o Filmax, además de la presencia de accionistas particulares, todos ellos con intereses inversores y especulativos.

De esta forma, el mapa de participación del año 2006 en Veo Televisión, S.A. estaba conformado por Unedisa Telecomunicaciones S.L. (Unedisa) con un 27,67%, Boj Media, S.A. (Recoletos) con otro 27,67%, Iberdrola con el 20%, Torreal (Grupo Abelló) con el 8,92%, Inversiones Ibersuizas con el 6,72 %, otros pequeños accionistas, entre los que destacan Filmax con el 0,9%, que junto con los accionistas particulares, sumaban un total del 9,02% de las participaciones de la compañía. En cuanto a los accionistas particulares, desde 2006 destaca la presencia de administradores ejecutivos y altos directivos de la compañía, que, tras la Junta General de Accionistas celebrada el 24 de octubre de 2005, pudieron adquirir acciones “mediante compraventa, siempre dentro de los límites legales que sean aplicables, y sin que el valor nominal de las acciones adquiridas exceda el 3% del capital social”<sup>187</sup>.

**Gráfico 123:** Composición accionarial de Veo Televisión (2006).



Fuente: Elaboración propia.

<sup>185</sup> “Miralles: ‘Esta concesión supone la consolidación del proyecto de El Mundo’, 24 de noviembre de 2000, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2000/11/24/sociedad/975077805.html>>

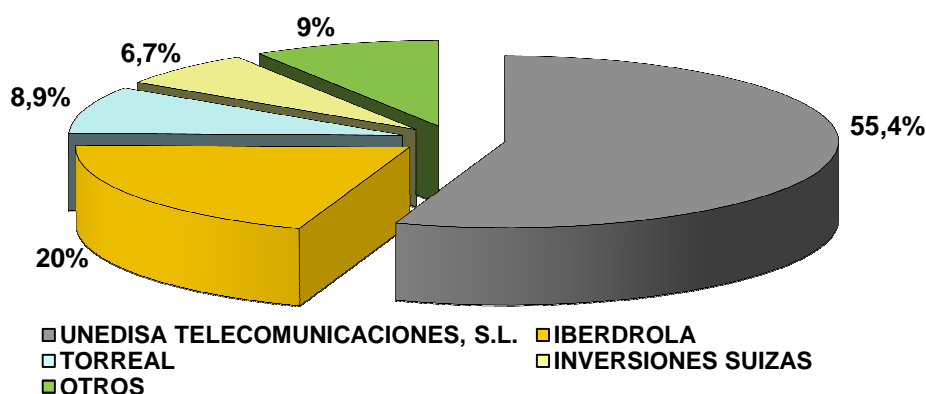
<sup>186</sup> Juan Abelló fundó Inversiones Ibersuizas en 1990, de la que vendió sus últimas participaciones en ésta (8,78%) por 1.724 millones de pesetas en septiembre de 2001. Torreal es su propia empresa patrimonial y tiene acciones, entre otras empresas, en Airtel (luego Vodafone), Abengoa, CVNE, Inova Capital, Inssec, Tengelmann España, Imagina Media Audiovisual S.L. (19,80%) y Veo Televisión, S.A. Además, Abelló fue nombrado en el año 2000 presidente de RTL el grupo audiovisual formado por *Bertelsmann*, *Bruxelles-Lambert* y *Pearson* que además participa en Antena 3 Televisión. A pesar de la ruptura del *holding* formado por ambas empresas, siguen compartiendo algunas participaciones, como en el caso de Veo Televisión. En <<http://www.finanzas.com/id.2689721/noticias/noticia.htm>>, 7 de septiembre de 2001.

<sup>187</sup> Según Cuentas anuales de Veo Televisión, S.A., 2005.

Esta situación accionarial sufre algunas modificaciones importantes cuando, en febrero de 2007, el Consejo de Administración de *RCS Mediagroup*, propietario de más del 96% de Unedisa y la mayor editorial de prensa italiana, adquiere el 100% de las participaciones accionariales del grupo Recoletos por 1.100 millones de euros, que ya estuvo vinculado a El Mundo, al adquirir el primero en 1999 una participación del 30% en el capital de Unedisa, que cuatro años más tarde vendió, precisamente, a *RCS Mediagroup*. Según Pedro J. Ramírez, director del periódico El Mundo y director general de publicaciones de Unedisa, la absorción de Recoletos supone “un gran acuerdo que no suma sino que multiplica, pues está basado en la estricta complementariedad de dos historias de éxito con enormes similitudes”. Esta fusión da origen a Unidad Editorial, nombre de la nueva sociedad, el primer grupo de prensa del mundo en castellano, tanto en papel como en internet pero que tiene, según Ramírez, como “asignatura pendiente, la proyección en el sector audiovisual”, “la ventana abierta al futuro” que representa Veo Televisión<sup>188</sup>.

La absorción de uno de los socios mayoritarios de Veo Televisión, S.A. por parte del otro socio mayoritario, supone que las participaciones de Unedisa Telecomunicaciones, S.L y Boj Media en Veo Televisión, S.A. (55,35%) pasen a ser controladas por la misma empresa, aunque la suma de ambos capitales no se reunificó en Veo Televisión hasta meses más tarde de su fusión. Mientras, el resto de accionistas mantienen estables sus participaciones.

**Gráfico 124:** Composición accionarial de Veo Televisión (2007).



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.2.2.2. Tercera etapa (2008-actualidad)

La unión de los accionistas mayoritarios de Veo Televisión, S.A. en 2008 propicia el camino que culminó un año después en un nuevo Consejo de Administración de *RCS Mediagroup*, en el que se aprobó la adquisición por parte de Unidad Editorial (antigua Unedisa) del conjunto de los títulos de los accionistas minoritarios de Veo Televisión, S.A., que se hizo efectiva el 12 de marzo de 2008.

<sup>188</sup> “La editora de El Mundo adquirirá el 100% del Grupo Recoletos”, 7 de febrero de 2007, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/02/07/comunicacion/1170853596.html>>; “Unedisa compra Recoletos”, 13 de abril, disponible en <<http://www.elmundo.es/papel/2007/04/13/comunicacion/2110121.html>>; “Unidad Editorial recibe autorización para utilizar licencias de radio y televisión”, 27 de junio de 2007, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/06/27/comunicacion/1182965519.html>>.

**Gráfico 125:** Composición accionarial de Veo Televisión (2008-actualidad).



Fuente: Elaboración propia.

La operación por la cual Unidad Editorial adquirió el 44,6% del capital de Veo Televisión, S.A. sobre el que no tenía control, supuso una inversión de 88,5 millones de euros y se enmarcó dentro del ámbito del desarrollo estratégico en el mercado televisivo del grupo, con el objetivo de favorecer la integración multimedia y posicionarse de forma destacada en la televisión del futuro.

Veo Televisión, S.A. se integra de esta manera dentro de la división audiovisual de Unidad Editorial, produciéndose, cambios en la estructura y funcionamiento propios de los procesos de integración interempresariales. Por su parte, el grupo Unidad Editorial controla en el sector de la producción audiovisual nacional: una empresa de televisión nacional (Veo Televisión, S.A.), una productora de contenidos (Canal Mundo Producciones, más conocida como El Mundo TV) y una empresa de explotación de servicios técnicos y humanos (Unedisa Telecomunicaciones). La interrelación en la producción televisiva entre las tres va a ser muy estrecha, produciéndose una cierta “especialización” en los trabajos que cada una aporta sobre todo en lo que se refiere a los trabajos de producción propia: Veo Televisión, S.A. contribuye con la gestión empresarial y administrativa, Canal Mundo Producciones con la elaboración de los contenidos de producción propia y Unedisa Telecomunicaciones pone a disposición de las dos anteriores sus instalaciones y personal para la grabación de programas, *play out*, etc.

Por otro lado, este movimiento accionarial demostró que Veo Televisión, S.A. era un producto de inversión para los socios no mayoritarios que vieron satisfechos sus objetivos al revalorizarse la empresa con la confirmación en el Plan Técnico Nacional de la TDT de septiembre de 2007 de la posibilidad de adquirir un múltiplex completo en abril de 2010.

### **1.3. El desarrollo estratégico de Veo Televisión, S.A.**

Veo Televisión, S.A. emerge como una empresa de televisión respaldada por unas empresas de comunicación que buscan extender sus productos e influencias al mercado de la televisión, aprovechando la apertura de éste a nuevos radiodifusores.

El planteamiento inicial es, una vez adquirida la licencia para explotar un canal de Televisión Digital Terrestre, explotar todas las posibilidades de esta tecnología. Pero

al estancarse su implantación, este operador considera necesarios (y así lo plantea a la Administración) ser recibido en los hogares a través de sistemas analógicos, para poder llegar a la misma audiencia potencial que el resto de cadenas nacionales y mantener una estrategia fuerte y competitiva que permita posicionarse cerca de aquellas en el menor tiempo posible. Sin embargo, se dilata la respuesta de la Administración al respecto, se concede a otros operadores la posibilidad de emitir en analógico en abierto y a nivel nacional y el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre continúa avanzando lentamente.

Se convierte en un operador en desventaja con el resto, que no podrá llegar más que a una audiencia residual y ello le reducirá su capacidad inversora y la recepción de ingresos suficientes como para desarrollar un proyecto atractivo y del nivel del planteado originalmente, antes de 2005. Por ello, su Plan de Negocio se torna humilde y su pretensión se reduce a ser conocido gradualmente por una audiencia inquieta por encontrar nuevas ofertas y que se sienta atraída por los contenidos de los medios impresos El Mundo y Marca, principalmente.

Poco a poco, y a medida que la Televisión Digital Terrestre va alcanzando índices reseñables de penetración, este radiodifusor va a poder potenciar su modelo, aunque siempre manteniéndose en una segunda línea y sin pretender llegar a competir directamente con las grandes cadenas nacionales.

### **1.3.1. Primera etapa: 2000-2004**

En el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, aprobado por el Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre, se establece el reparto de licencias a dos nuevos operadores para la gestión indirecta de televisión nacional a través de tecnología digital terrestre.

Con el objeto de acudir a dicho concurso para la concesión de licencias de emisión de Televisión Digital Terrestre se constituyó Veo Televisión, Sociedad Anónima, el 9 de mayo de 2000, por un período de tiempo indefinido. El operador obtuvo la concesión en virtud de la Resolución adoptada por Acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000, por el que se resuelve el concurso público para la explotación de dicho servicio y en el que resultan concesionarias Veo Televisión, S.A. y la Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A., excluyendo a Horizonte Digital, S.A. (cuyos accionistas eran el Grupo Godó, la Corporación Accionarial Lara y Media Park, entre otros).

El 18 de junio de 2001, ambas entidades formalizaron el contrato administrativo de concesión, pero el escenario televisivo digital existente planteaba grandes dificultades: escasa penetración, predominio de una plataforma de pago en TDT que no cumplía los objetivos, insuficiente apoyo de los radiodifusores tradicionales, etc.

Ante esta difícil situación, el 20 de julio de 2001, Uteca (2001:2-3) comunica su posición en el fomento del desarrollo de la Televisión Digital Terrenal en España dejando constancia de “la necesaria implicación inmediata de los dos concesionarios [Veo Televisión, S.A. y Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A.], a quienes Uteca entiende que debe dárseles mayores oportunidades, traducidas tanto en capacidad de

espectro como en la iniciativa de introducirse en el mercado”. A pesar de que todavía ninguno de estos dos operadores estaba integrado en esta Asociación, desde ella insisten en que la concesión a cada uno de tan solo una licencia no facilitaba su apuesta por la TDT.

A la espera de una mejora en las condiciones de participación en el mercado, Veo Televisión, S.A. comienza a trabajar en un proyecto ambicioso y de grandes inversiones, que le sitúe en poco tiempo al mismo nivel que las televisiones privadas analógicas.

Sin llevar a cabo ese proyecto inicial, el 18 de junio de 2002 Veo Televisión, S.A. comienza a emitir ocupando uno de los dos programas libres de un canal múltiple compartido con Quiero Televisión. Inicio de las emisiones que supone el estricto cumplimiento del contrato de su licencia, en el que se especifica que al año de haberla obtenido debe comenzar sus emisiones.

En un primer momento, las emisiones de Veo Televisión, estaban disponibles únicamente en TDT. Sin embargo, la obligación a los operadores de televisión por cable y banda ancha de incluir en sus ofertas los distintos canales de Televisión Digital Terrestre, suscita su presencia también en Ono (que a finales de 2005 fue el primer operador en ofrecer los dos canales de Veo Televisión, aunque dicho acuerdo se rompió en octubre del año siguiente), Imagenio (en septiembre de 2006, será Telefónica España la que anuncie la incorporación de los canales de la TDT, entre los que se encontraban los de Veo Televisión, que se emite por el dial 11 y SET en Veo, por el 32, ambos disponibles en el paquete Imagenio Básico), R (donde se pueden seguir sin coste adicional desde diciembre de 2006, a través del dial 79 a Veo Televisión y del dial 16 a SET en Veo)<sup>189</sup>.

Se trata de una primera etapa en la que ni Veo Televisión S.A. ni SG Net TV apuestan por una programación innovadora al no poder emprender los modelos de negocio que se había planteado en un entorno lleno de inseguridad (un solo canal y sólo emitido en TDT). Por lo que se acabó especulando una adecuación de estos Planes de Negocio. Según el Mercado de las Telecomunicaciones y el Consell de l’Audiovisual de Catalunya (CMT-CAC, 2002:70) “estas dos nuevas emisoras previsiblemente opten por seguir una estrategia de nicho, de forma que se centren en determinados colectivos, emitiendo una programación especializada, en lugar de optar por una confrontación con el resto de las actuales televisiones analógicas”.

Ambas cadenas se encontraban a la espera de una clara definición, por parte de la Administración, de las condiciones generales de su posición concesionaria, de lo que dependía no sólo la concreción de su oferta y su modelo de explotación. Es por ello que el Plan de Negocio ideado durante los años 2001 y 2002, en los que se habían llevado a cabo todos los estudios y proyectos necesarios para el desarrollo de su actividad y

---

<sup>189</sup> “Net TV y Veo Televisión se incorporarán al dial de Ono”, 15 de julio de 2005, disponible en <<http://todosobremitele.blogcindario.com/2005/07/00738-net-tv-y-veo-tv-se-incorporaran-al-dial-de-ONO.html>>vier nes>; “Imagenio: Telefónica ampliará la parrilla de Imagenio con 19 canales, entre ellos FOX”, 25 de mayo de 2006, disponible en <<http://www.adslzone.net/article943-telefonica-ampliara-la-parrilla-de-imagenio-con-19-canales-entre-ellos-fox.html>>; La oferta de Imagenio y su revista de programación se puede consultar a través de su web: <[www.telefonicaonline.com](http://www.telefonicaonline.com)>; “Imagenio incluye la TDT entre sus nuevos canales”, 7 de junio de 2006, disponible en <<http://www.formulatv.com/1,20060607,2287,1.html>>; Es posible la consulta de la oferta actual de canales de R a través de la web: <<http://guiatv.mundo-r.com/guiatv/ChannelShow.do?currentLocale=es>>.



desarrollo comercial, es finalmente paralizado el 31 de diciembre de 2002 debido a las grandes incertidumbres existentes con referencia a las condiciones regulatorias, tecnológicas y sectoriales que existen con referencia a la Televisión Digital Terrenal en España hasta que estas se clarifiquen<sup>190</sup>.

La ausencia de espectadores reales, durante un periodo que abarca prácticamente tres años, “obligó” a que estos operadores se limitaran a la emisión de contenidos de bajo coste y escaso atractivo. Net TV, emitió vídeos musicales seis horas diarias y posteriormente amplió su horario de emisión desde las 10:00 h. hasta la 01:00 h., pero debido a la escasa penetración de su oferta no llevó a cabo su anuncio de que “en septiembre de ese año [2002], comenzaría a trabajar en una parrilla de contenidos propios y posiblemente de aplicaciones interactivas” (SOTO y RIBES, 2003). Por su parte, Veo Televisión, S.A., durante este periodo de indefinición, repitió la señal del canal económico perteneciente al grupo Recoletos (uno de sus socios de referencia), primero Expansión TV, luego convertida en Intereconomía TV.

#### **1.3.1.1. La viabilidad se apoya en la emisión en analógico**

a) Solicitud de emisión en analógico, desestimación y concesión a Sogecable para emitir en abierto:

Con el objetivo de poder retomar su proyecto inicial, llevar su oferta al mayor número de espectadores posible y ofrecer contenidos más atractivos, el operador Veo Televisión, S.A. solicitó al Gobierno, el 25 de febrero de 2005, le permitiera emitir simultáneamente a través del sistema analógico hasta que la tecnología digital llegara, al menos, al 50% de los hogares, ya que “desde que obtuvo su licencia en 2000, Veo Televisión, S.A. había invertido 12 millones de euros en el proyecto, sin embargo, sus emisiones solo llegaban a la 3% de la población no por problemas de coberturas –ya que Retevisión cubría con su infraestructura digital al 80% de la población–, sino por la ausencia de una seria transformación en el parque de receptores” (URQUIZA, 2008:235-236).

Dicha petición se produce en el momento en que el Gobierno está tramitando la petición de Sogecable para emitir Canal + en abierto las 24 horas, por lo que Veo Televisión solicita que se tramiten ambas peticiones de forma paralela. Sogecable solicitaba la modificación de su condición del contrato concesional relativa a la limitación a seis horas de las emisiones en abierto, argumentando que la televisión de acceso condicional no podía prestarse eficazmente a través de ondas terrestres, ya que las ofertas de televisión por satélite o por cable eran las más adecuadas para ese acceso condicional y que la emisión de tan sólo seis horas en abierto suponía una utilización ineficiente de las frecuencias y un perjuicio para el interés público.

Por su parte, Veo Televisión, S.A. consideraba que, como adjudicataria de una concesión en abierto –aunque fuera con tecnología digital–, disponía de un título jurídico con mayor fuerza para poder emitir provisionalmente en analógico que lo que invocaba Sogecable para la apertura de Canal +. Además, la cadena digital terrestre alegaba que “desde el punto de vista del pluralismo, resulta conveniente que Veo

---

<sup>190</sup> Memoria de Cuentas anuales abreviadas de Veo Televisión, S.A., 2002.

Televisión supere sus limitaciones tecnológicas y se le asignen frecuencias que le permitan emitir con tecnología analógica”.

A esta petición de frecuencias analógicas se unió el otro concesionario de Televisión Digital Terrestre que no emitía en analógico, Net TV, que expresó su intención de defender “la igualdad de oportunidades para todos los operadores”, considerando que “todas las empresas facultadas para prestar el servicio de televisión deben contar con las mismas posibilidades tecnológicas”<sup>191</sup>.

Frente a ambas solicitudes, el Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Francisco Ros, aseguró la existencia de “estudios de mercado que indican que nuestro país está en condiciones de aceptar operadores adicionales”<sup>192</sup>, puesto que se presuponía había espectro suficiente para ello, e incluso llegó a mencionar que “la limitación operativa que afecta a Sogecable es de mucha mayor magnitud que la que afecta a Veo Televisión”. Expertos convocados por el Gobierno ratificaron la existencia de espacio en el espectro radioeléctrico pero tan sólo para un canal de televisión en abierto más. En el informe realizado por GAPTEL, Grupo de Análisis y Prospectiva del sector de las Telecomunicaciones, (2005:76), se mantenía que, además de ser viable, “el impacto de la entrada de un nuevo agente que emitiera en analógico sería mínimo para los operadores ya existentes”, aunque la incorporación de dos nuevos agentes podría afectar al mercado publicitario de la televisión analógica hasta el punto de que el modelo publicitario existente no fuera viable para tantos agentes debido a la “mayor concurrencia” en el reparto de la inversión publicitaria y una previsible disminución de las cuotas que corresponden a cada operador. Al respecto, Antonio Fernández-Galiano, consejero de Veo Televisión, S.A. (2008-actualidad), manifestó que, en caso de que se concedieran licencias analógicas, sería incongruente que éstas no se otorgaran a Veo Televisión S.A. ni a SG Net TV, puesto que “no se entendería que si se sacan a concurso nuevas licencias de televisión analógicas se lo dieran a otros operadores y no a nosotros. Si es posible cambiar el contrato de Canal +, también es posible que se nos permita utilizar ese espectro analógico”. E incluso manifestó que “con la ley en la mano Veo Televisión tiene más derecho a emitir que Net TV, porque esta última tiene como accionista mayoritario a Vocento, que tiene el 13% de la participación accionarial Telecinco”<sup>193</sup>.

Sin embargo, en julio de 2005:

- Se envían a las entidades Veo Televisión, S.A. y Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A. sendas comunicaciones del Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información en las que se desestiman las peticiones presentadas relativas a la modificación de sus

---

<sup>191</sup> “Veo Televisión estudia hoy los cambios en las concesiones que solicitará al Gobierno”, 23 de febrero de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/02/23/comunicacion/1109132938.html>>; “Net TV, a favor de que las digitales emitan temporalmente en analógico”, 23 de febrero de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/02/23/comunicacion/1109186852.html>>; “Net TV pide al Gobierno que le permita emitir en analógico”, 11 de marzo de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/03/11/comunicacion/1110543726.html>>

<sup>192</sup> “Ros dice que hay estudios que prueban que en España caben más operadores de televisión analógica”, 10 de marzo de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/03/10/comunicacion/1110473484.html>>

<sup>193</sup> “Fernández-Galiano cree que si se dan nuevas licencias en analógico una debería ser para Veo Televisión”, 18 de marzo de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/03/17/comunicacion/1111081174.html>>

contratos concesionales para emitir en analógico hasta que la televisión terrestre fuera exclusivamente digital.

- Se comunica la decisión del Gobierno de autorizar la apertura del modelo de negocio de Canal +, naciendo de esta manera Cuatro, un nuevo canal analógico nacional en abierto.

La Resolución por la que se autorizaba la apertura de Canal + exponía ser factible al derivar de la oferta misma del licitador su limitación de emitir en abierto y consideraba que el acceso a la programación de esta entidad por parte de todos los ciudadanos, sin necesidad de pagar cuota de abonado, repercutía en beneficio público sin que ello supusiera además la necesidad de incrementar los bienes de dominio público (nuevas frecuencias). Para justificar esta decisión, además, se alegaba que Sogecable “ha sido el motor del desarrollo del mercado de la televisión de pago en España”, que no se crean desigualdades respecto de los otros adjudicatarios, ni condiciones de competencia desiguales con los mismos y, para finalizar, y en lo que parece un intento de acallar las quejas del resto de los operadores, se dice que “las concesiones de los tres adjudicatarios originarios y de los ‘nuevos’ concesionarios de TDT han sufrido ya modificaciones impuestas unilateralmente o ‘acordadas’ bilateralmente.” Así, por ejemplo, se considera que este dictamen favorable a Sogecable dista mucho de las modificaciones del contrato planteadas por Veo Televisión, S.A. y Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A., puesto que estas planteaban una modificación que afectaba al propio pliego de bases al solicitar la asignación de frecuencias para emitir con tecnología analógica, cuando el concurso, el pliego de bases y los bienes de dominio público cuya gestión se les otorgó sólo hacían referencia a la televisión en tecnología digital terrestre. En el caso de Sogecable, la modificación, aunque afecta, sin duda, a las cláusulas del contrato y a las condiciones de prestación del servicio, “no incide en los bienes de dominio público objeto de concesión, ni resultan por lo tanto afectadas las bases del concurso”<sup>194</sup>.

Ante esta decisión no sólo Veo Televisión, S.A. y la Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A. presentaron alegaciones sino que también lo hizo Gestevisión Telecinco, S.A., pero todas fueron rechazadas y Cuatro comenzó sus emisiones en abierto el 7 de noviembre de 2005 y la oferta de Canal + pasó a formar parte de la plataforma Digital +.

#### b) Nueva licencia en analógico, nacimiento de GIA La Sexta:

Paralelamente, el Gobierno confirmaba la posibilidad de conceder una nueva licencia de emisión en analógico por cuestiones de disponibilidad de espectro radioeléctrico a través de concurso público. A ella no sólo podrían concurrir los operadores digitales sino que quedaba abierta a otras peticiones, al margen de la comentada doctrina de la Comisión Europea cuyo principio de neutralidad tecnológica, establecido por el comisario Likkanen (ALCOLEA, 2006:43), señala que “si un concesionario ha sido autorizado para prestar un servicio, debe hacerlo al margen de la tecnología utilizada”, en otras palabras, que los concesionarios de licencias digitales

---

<sup>194</sup> Resolución de 29 de julio de 2005, de la SETSI por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros, de 29 de julio de 2005, de modificación del contrato concesional con Sogecable, S.A., para la prestación del servicio público de televisión. BOE, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27095-27102.

deberían tener preferencia para emitir en analógico hasta el cese definitivo de las emisiones en analógico.

A raíz de la apertura oficial del concurso para la adjudicación de un cuarto canal analógico se plantean solicitudes muy variadas. Las de la Cámara Comercio de Barcelona y la del grupo Zeta no llegan a consolidarse y finalmente sólo se presentan formalmente dos solicitudes, por un lado la del Grupo Audiovisual de Medios de Producción (GAMP) y Televisa que participan con el proyecto de La Sexta, y por otro lado la compañía Kiss Media, presidida por Blas Herrero. Sorprendentemente ni Veo Televisión, S.A. ni la Sociedad Gestora de Televisión Net TV, S.A. participan en el concurso.

Veo Televisión, S.A. impugnó dicho concurso antes de su resolución puesto que solicitó al Ministerio de Industria que añadiese a las bases administrativas del pliego del concurso una aclaración de uno de los puntos en los que se mencionaba el impedimento a los concesionarios de televisión privada de concurrir a nueva licencia. El Ministerio manifestó, ante las peticiones de Veo Televisión S.A., que el hecho de ser titular de una concesión de servicio público de televisión que habilita exclusivamente para emitir en tecnología digital no constituía un impedimento para que participara en el concurso pero en ningún momento se llevó a cabo la modificación del pliego, por lo que, según la versión oficial de la empresa, “al no tener seguridad jurídica”, la sociedad Veo Televisión, S.A. no participó. Sin embargo, al parecer, y tal y como expresa José Vilchez, director de Producción y Emisiones de Veo Televisión (2002-2008), “se pactaron con la Administración nuevas prestaciones y promesas de futuro”<sup>195</sup> que compensaban la no participación en el concurso. También Vocento reclamó ante el Tribunal Supremo el concurso puesto que el espacio radioeléctrico de este nuevo canal invadiría los canales a través de los que emitía seis de sus televisiones locales. Incluso se escucharon quejas de los operadores analógicos privados existentes, nada satisfechos con la apertura del mercado a nuevos competidores. Antena 3 Televisión y Gestevisión Telecinco consideraban que la situación era claramente paradójica “ya que ante el próximo apagón analógico, se va a conceder un canal analógico lo que es una contradicción manifiesta”, tal y como manifestó el presidente de Antena 3 Televisión, José Manuel Lara Bosch<sup>196</sup>.

A pesar de las reclamaciones de los actores existentes, la licencia fue concedida a La Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, S.A., el 25 de noviembre de 2005, lo que suponía que cinco días antes del relanzamiento de la TDT, se otorgaba a un nuevo operador una licencia para emitir un canal en analógico y dos para hacerlo en digital.

### **1.3.1.2. La modificación del Plan de Negocio**

Con estos cambios en la configuración del escenario televisivo, Veo Televisión, S.A. se encontró con un mercado con mayor competencia de la existente en el momento en que inició su andadura como operador de televisión y más dificultades con respecto

---

<sup>195</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

<sup>196</sup> “Lara dice que si las cadenas recurren la emisión en abierto de Cuatro la concesión de TDT se desmantelaría”, 25 de octubre de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/10/25/comunicacion/1130259493.html>>

al resto de los operadores, que al tener canales analógicos podían consolidar con mayor eficacia su oferta (amortización de recursos propios en la creación de contenidos, condiciones ventajosas en la compra de programas y derechos de producción externa, uso de “bodega” de programas, mayor atractivo para los anunciantes, promoción de sus canales digitales a través de acciones promocionales en los analógicos, etc.).

En esta situación, renunció definitivamente al Plan de desarrollo de negocio planteado hasta el momento ya que estaba apoyado en un proyecto de envergadura con miras a poder emitir transitoriamente en analógico, con infraestructuras, presupuesto y organización de recursos humanos apropiados y acordes con una fuerte apuesta que pretendía alcanzar una audiencia destacada a la que atraer desde el canal analógico. El nuevo Plan de Negocio se apoyaría en la obligación a emitir sólo en digital, lo que implicaba dirigirse a una audiencia que desconocía la Televisión Digital Terrestre y suponía desarrollar las estructuras empresariales partiendo de unos presupuestos reducidos, definir nuevas vías de explotación económicamente viables y busca oportunidades eficaces de comunicación para los anunciantes, poco interesados por un mercado con escasa presencia. Veo Televisión, S.A. se va a encontrar, por lo tanto, en condiciones muy diferentes para competir en el mercado audiovisual, lo que va a perjudicar sus objetivos de posicionamiento y competencia con el resto de operadores de televisión nacionales.

Sin embargo, en algunos aspectos se le exige cumplir con las mismas obligaciones que tienen el resto de canales nacionales, lo que implica un sobre coste difícilmente asumible desde su situación casi marginal. Como se ha comentado en el apartado de implantación de la TDT incluido en la primera parte de este estudio, un ejemplo de ello son los costes de transporte de la señal que han de ser abonados a Retevisión, frente a los que Veo Televisión, S.A. mantuvo que mientras emitiese para una audiencia prácticamente inexistente no podía abonar las mismas cuotas que el resto de operadores, aunque lo único que consiguió al respecto fue una mayor facilidad para abordar los pagos<sup>197</sup>.

### **1.3.2. Segunda etapa: 2005-2007**

Así, tras varios años de incertidumbre, se publica la Ley de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo, de 14 de junio de 2005, que concretó el Anteproyecto de Ley incluido en el Plan de Impulso aprobado en diciembre de 2004 y que aprobó, a su vez, el Plan Técnico Nacional de Televisión Terrestre, en el que se llevaba a cabo el reparto de los canales ocupados anteriormente por Quiero Televisión.

A través de este Plan Técnico, los nuevos canales digitales (Veo Televisión S.A. y SG Net TV) obtienen un canal adicional y se insta a todos los operadores concesionarios nacionales a comenzar las emisiones antes del 30 de noviembre de 2005, fecha en la que comienza lo que se conoce como el relanzamiento de la TDT.

---

<sup>197</sup> “Veo Televisión amplía capital para pagar la emisión que nadie ve”, 8 de marzo de 2004, disponible en <[http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Veo/TV/amplia/capital/pagar/emision/nadie/ve/cdsemp/20040308cdscdiemp\\_14/Tes/](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Veo/TV/amplia/capital/pagar/emision/nadie/ve/cdsemp/20040308cdscdiemp_14/Tes/)>

De esta manera, el 30 de noviembre de 2005, Veo Televisión, S.A. inicia las emisiones de un segundo canal. A la segunda cadena pasa la señal de Intereconomía TV, que había estado emitiendo hasta el momento, y en la primera comienza a emitir un canal denominado igual que el operador, Veo Televisión. Las emisiones de este nuevo canal comenzaron a las seis de la tarde con el programa “Escuela de Cocina Telva”, un espacio gastronómico de 30 minutos de duración, continuaron a las 19:00 horas con dos horas de información deportiva en directo con “Fórmula Marca” y a las diez de la noche se emitió otro programa de dos horas de duración y en directo, en este caso, un programa de información y tertulia política llamado “El Mundo en Portada”. La cadena va creciendo progresivamente e incorporando más horas de programación. El 10 de mayo de 2006 estrena su primer informativo diario, convirtiéndose en el primer canal de Televisión Digital Terrestre en contar con servicios informativos, y amplía la emisión regular a 12 horas de programación, que se convertirían más tarde en 18 horas diarias y el 30 de octubre de ese mismo año en 24 horas, quedando su esquema de programación configurado de un modo muy similar al que en la actualidad se mantiene.

El canal intenta ofrecer una programación diferente y de calidad desde el primer momento, lo que supone a su vez un gran riesgo, si se tienen en cuenta las condiciones de la producción en esos primeros meses, afectados por la incertidumbre legislativa y estratégica empresarial hasta el punto de que, por ejemplo, las instalaciones no se pudieron completar hasta transcurridos varios meses de las primeras emisiones. Destaca la importante apuesta por la producción propia (los tres programas con los que se inaugura este canal son de producción propia) y por la información y el debate a través de programas en directo (de las cuatro horas y media de programas emitidos el día del estreno cuatro horas se realizaron en directo).

#### **1.3.2.1. La creación de SET en Veo y La Tienda en Veo**

El 12 de junio de 2006, Veo Televisión, S.A. firmó un importante acuerdo con la productora estadounidense *Sony Entertainment Television* para dotar de contenidos su segundo canal, que pasó a denominarse *Sony Entertainment Television* en Veo (SET en Veo).

La importancia de dicha colaboración estriba en que se trata del primer acuerdo de la empresa Sony en el mundo de la televisión en abierto. El grupo *Sony Pictures Television Internacional* ya estaba presente en varios países de América latina y Asia y en España lo estaba de la mano de la televisión de pago, con canales como AXN e incluso, más tarde, también lo estaría con la propia SET, que comenzó a emitir en Digital + en abril de 2008. Todo ello le permite llegar hasta más de 74 millones de hogares y a más de 100 países distintos. Sin embargo, hasta el acuerdo con Veo Televisión no había dado el salto a la pantalla en abierto<sup>198</sup>.

El nuevo canal sustituyó a Intereconomía TV, emitiendo fundamentalmente series y películas de entretenimiento, muchas de ellas de estreno en España, y dirigiéndose a un amplio grupo de espectadores de todas las edades, principalmente en el segmento de entre 15 y 50 años. El objetivo de SET en Veo es “apostar por una oferta

---

<sup>198</sup> “Digital+ incorpora *Animax* y SET, dos nuevos canales de entretenimiento del grupo”, 11 de abril de 2008, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4501](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4501)>

de contenidos atractivos, adquiriendo un firme compromiso de respeto hacia el espectador y proporcionándole desde el primer momento todos los valores añadidos y la calidad que permite la tecnología digital”<sup>199</sup>, en palabras de Juan María Romeo, vicepresidente y director general de *Sony Entertainment Television*,

SET en Veo inició sus emisiones en pruebas en junio de 2006 y las regulares el 19 de septiembre de 2006 con el deseo de explotar todas las posibilidades de la nueva tecnología digital al ofrecer al espectador la opción de ver su programación en versión original, doblada, con subtítulos o sin ellos, sonido estéreo *Dolby Surround* y guía de programación, entre otros. A esto, añade otros alicientes como que los bloques de publicidad no superarán los tres minutos<sup>200</sup>.

Además de este pionero acuerdo con Sony, Veo Televisión, S.A. firma un acuerdo con El Corte Inglés (La Tienda en Casa) para la puesta en marcha de un servicio adicional de televenta las 24 horas. Este canal aprovechará la reserva de ancho de banda para los servicios adicionales o interactivos, conformando en realidad el “tercer canal” de Veo Televisión, S.A., denominado La Tienda en Veo, que comenzó sus emisiones el 29 de noviembre de 2006<sup>201</sup>.

Los canales de teletienda han sido una oferta extendida mundialmente con éxito desde los años noventa. El ejemplo más representativo y desarrollado fue, sin duda, el canal americano QVC, que ya en 1993 facturó 1.300 millones de dólares. En Europa, desde el lanzamiento de la TDT surgieron numerosos canales especializados en teletienda y lo han hecho con unos ingresos altos, como en el caso de Reino Unido donde la venta de productos a través de estas cadenas representaba un 4% del total de ingresos de la TDT en el año 2004 o en Italia donde éstos han alcanzado el 12%<sup>202</sup>. En España, la oferta de canales de teletienda o televenta había sido hasta el momento marginal pero a raíz de los sorprendentes resultados de La Tienda en Veo otras cadenas han optado por crear canales similares, como el canal Cinco Shop lanzado por Gestevisión Telecinco en enero de 2008 o el canal Promo perteneciente a Sogecable y que comenzó sus emisiones el 3 de marzo de 2008.

Los tres operadores españoles de Televisión Digital Terrestre con programas digitales dedicados a la televenta las 24 horas del día los consideran servicios adicionales o servicios básicos de interactividad, lo que es apoyado por Raventós (1995:27-33), que, con anterioridad al nacimiento de esos canales, mantiene que la televisión interactiva permite ampliar las posibilidades en varios campos, como en el entretenimiento activo (constituido por los programas a elegir, los programas de concursos y deportes en donde el público puede participar y los videojuegos), en el desarrollo de nuevas opciones para ver la programación en televisión (como la posibilidad de cambiar los ángulos de la cámara en las retransmisiones deportivas o de modificar los contenidos de los programas), en los servicios de información (como las noticias o la información económica) y como también lo hace en los servicios

---

<sup>199</sup> “*Sony Entertainment Television* ofrecerá gratis en Veo Televisión lo mejor de los canales de pago”, 15 de septiembre de 2006, *El Mundo*, p. 69

<sup>200</sup> “*Sony Entertainment Television*, la calidad de un canal de pago, en abierto por TDT”. En *Revista Teleinforme*. Octubre 2006, núm. 798, pp. 88-89.

<sup>201</sup> “Veo Televisión ha firmado un acuerdo con El Corte Inglés”. *Newsletter Veo*. Veo Televisión, núm. 1, enero 2007. Madrid. 2005

<sup>202</sup> *Revista Cinevideo* 20. Noviembre/diciembre 2005, núm. 228, p. 21.

comerciales, que, considera, pueden abarcar desde la teletienda hasta la lotería o la investigación de audiencias. Actualmente, en la clasificación de servicios interactivos ofrecida por Impulsa TDT los servicios de televenta también son considerados como servicios interactivos avanzados de televisión.

A través de estos acuerdos con *Sony Entertainment Television* y con El Corte Inglés, estas empresas se convierten en suministradores de contenidos para unos canales o programas digitales propiedad de Veo Televisión, que tan sólo aporta el ancho de banda (aunque en el caso de La Tienda en Veo Televisión también ofrece soporte de emisión o *play out*). En cierto modo, se trata de un alquiler de ancho de banda a terceros, lo que para Ricardo Alvariño, Sub Director General de Infraestructuras y Normativas de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, no se debería permitir ya que “cuando se dan licencias es para que el licenciatario las explote, no para que las revenda”<sup>203</sup>. Sin embargo, en el Anteproyecto de Ley de Comunicación Audiovisual, que se ha podido consultar durante la realización de esta investigación y fechado en septiembre de 2009, se señala que “los prestadores privados del servicio de comunicación audiovisual tienen el derecho a crear canales dedicados exclusivamente a emitir mensajes publicitarios y mensajes de venta por televisión”.

### 1.3.2.2. La gestión del ancho de banda del múltiplex

Estos tres canales de Veo Televisión, S.A. (Veo Televisión, SET en Veo y La Tienda en Veo) son emitidos a través del múltiplex del canal 66 (830-838 MHz) de frecuencia única, es decir, que no permite la realización de desconexiones locales, que comparte con un canal de la Corporación RTVE (Teledeporte) y con uno de SG Net TV (desde el 3 de marzo de 2008, Intereconomía TV).

**Gráfico 126:** Distribución del múltiplex 66 en la actualidad<sup>204</sup>.



Fuente: Elaboración propia.

Veo Televisión, S.A., somete a sus canales a procesos de compresión denominados multiplexión<sup>205</sup> estadística variable. La multiplexión es el proceso técnico

<sup>203</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

<sup>204</sup> La Tienda en Veo no es considerada un canal en sí mismo sino un servicio adicional interactivo. Carece de logotipo, por lo que el que se incluye es una recreación.




<sup>205</sup> Si bien para describir este proceso técnico también se emplea el término “multiplexación”, en esta investigación se empleará “multiplexión”, por recomendación del Ingeniero José Luis Tejerina, asesor de Ingeniería de Veo Televisión (2002-actualidad), que considera éste último una traducción más apropiada del término original “multiplexing”.



de compresión que hace posible la emisión de varios programas digitales en el espacio en el que antes sólo se transportaba un canal analógico. “Puede ser de dos tipos: fija o variable. La primera asigna a cada programa digital un ancho de banda o intervalo de emisión constante, mientras que la estadística o variable es un procedimiento de multiplexión que permite otorgar ancho de banda a cada programa en función de las necesidades o de la disponibilidad”, “de forma que si, por la tipología de información transmitida, en un momento determinado, un programa requiere un ancho de banda menor al asignado inicialmente, la capacidad o tiempo de transmisión sobrante podría ser empleado por otro programa que lo requiriese” (SUÁREZ, 2009:95-97). Así, se amplía la capacidad efectiva del múltiplex al compartir entre varios programas o canales de televisión el exceso de flujo, con lo que mejora la eficacia de la compresión y se evitan artefactos de imagen.

Por lo general “cuando un canal múltiple está concurrido por varios radiodifusores, la multiplexión empleada acostumbra a ser fija y el ancho de banda se reparte equitativamente” (SUÁREZ, 2009:97), sin embargo Veo Televisión emplea la estadística y lo hace eficazmente en el ancho de banda que tiene adjudicado, no en el del múltiplex completo, para no afectar al otro operador con el que comparte el ancho de banda del canal 66 y gracias al establecimiento de flujos máximos y mínimos para cada uno de los canales, que otorgan una eficacia de codificación del 15%.

**Gráfico 127:** Distribución de flujos de en los canales de Veo Televisión, S.A.

CANAL	FLUJO MÁXIMO	FLUJO MÍNIMO
	4 Mbps	2,5 Mbps
	4 Mbps	3 Mbps
	2 Mbps	1 Mbps

Fuente: Elaboración propia.

Estos ejercicios de multiplexión estadística aplicados por Veo Televisión, S.A., posibilitan el envío de datos (a determinadas horas del día) para el suministro de información a guías digitales avanzadas de programación televisiva. Estas actividades se realizan gracias a un acuerdo llevado con la empresa *Gemstar-TV Guide*, una de las más potentes en cuanto a prestación de servicios de guía interactiva de programación a nivel europeo, por el cual ésta dispone de la información necesaria para la utilización de la guía avanzada Guide Plus+ por parte de sus telespectadores. La patente tecnológica del sistema Guide Plus+ permite el suministro gratuito al usuario de listados de programación actualizados, indistintamente del sistema de recepción de televisión utilizado, ya sea terrestre, por cable o por satélite y la inclusión de publicidad

interactiva<sup>206</sup>. El acuerdo supone para Veo Televisión, S.A. ingresos por la explotación de ancho de banda.

También se incluyen en el ancho de banda asignado las emisiones de las emisoras de radio Radio Marca y esRadio.

### **1.3.2.3. Balance de la segunda etapa**

El balance de los años 2006 y 2007 de Veo Televisión, S.A. realizado por la empresa es positivo. A pesar del gran esfuerzo que supone intentar hacerse un hueco en el escenario televisivo, este operador continúa con su vocación de convertirse en una televisión de referencia en el futuro y sigue trabajando por diferenciarse, apostando por el futuro de la TDT<sup>207</sup>. En su intervención en el Fórum Europa (2007), Antonio Fernández Galiano, consejero de Veo Televisión, S.A., destacó la capacidad de este radiodifusor para “crear valor” y apostó por la información como contenido principal ante la desventaja de ser el único grupo importante sin televisión analógica<sup>208</sup>.

Sin embargo, desde Veo Televisión, S.A. se ha percibido en numerosos momentos un cierto desamparo por parte de la Administración, al considerar que el interés de ésta sigue volcado en la televisión analógica, que da más importancia al apagón analógico que al encendido digital y que no termina de definir y especificar cómo será el mapa tras el cese de las emisiones analógicas (SÁNCHEZ ILLANA, 2007).

### **1.3.3. Tercera etapa: 2008-actualidad**

El cambio empresarial más importante de Veo Televisión, S.A., se produce entre febrero y marzo de 2008 cuando se hace efectiva su integración en el grupo Unidad Editorial.

El 7 de febrero de 2008, el consejo de administración de *RCS Mediagroup* (empresa propietaria de Unidad Editorial) aceptaba la adquisición del 44,6% de las acciones de Veo Televisión, S.A. que estaban en manos de accionistas minoritarios por más de 89 millones de euros (de los cuales al cierre del ejercicio 2008 quedaban pendientes de pago 29,49 millones de euros). En marzo, la operación se hace efectiva y se procede a la reestructuración de Veo Televisión, S.A., que pasa así a formar parte de un gran grupo de comunicación multimedia “fuerte en el mercado nacional de origen que intenta reforzar y expandir sus posiciones en nuevas direcciones con iniciativas muy dinámicas” (RICHERI, 1994:28). Un conglomerado de empresas que ha crecido a partir

---

<sup>206</sup> “Veo Televisión lanzará una guía de televisión interactiva”, 3 de septiembre de 2007. disponible en <<http://sectoraudiovisual.wordpress.com/2007/09/04/>>; “Veo alcanza un acuerdo con Gemstar-TV Guide para la difusión de Guide Plus+”, agosto de 2007, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=4038](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=4038)> y “Veo Televisión lanzará una nueva guía de programación interactiva”, 4 de septiembre de 2007, disponible en <<http://www.sateliteinfos.com/actu/tema.asp/pagina/2/q/veo-tv>>. Para más información: <http://www.europe.gemstar.tv/guide.com/es/whatwedo/guideplus.html>.

<sup>207</sup> “Un año de la implantación de la nueva tecnología”, 30 de noviembre de 2006, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/11/30/comunicacion/1164879323.html>>; Presentación Veo Televisión de la programación y la cadena ante la prensa. Madrid: 21 febrero 2007.

<sup>208</sup> “Fernández- Galiano: Unidad Editorial apostará por ‘su forma de hacer información’ en el mercado de la TDT”, 5 de octubre de 2007, disponible en <[www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article7826.html](http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article7826.html)>.

del sector editorial, con cabeceras de éxito como El Mundo, y que ha buscado adaptarse a las exigencias del mercado con la creación de un proyecto multimedia, entrando en sectores como internet o la televisión con “buenas perspectivas de desarrollo a medio plazo y sin elevadas barreras a la entrada” (RICHERI, 1994:26-37). Gracias a estas estrategias multimedia pueden “ofrecer simultáneamente al anunciante publicitario un único abanico de medios sobre los que planificar sus campañas promocionales o aprovechar la remisión y la promoción cruzada entre medios complementarios” (*idem*), y se refuerza tanto el operador de televisión como el grupo.

El grupo de comunicación tiene como accionista mayoritario al grupo italiano *Rizzoli Corriera Della Sera* (RCS) *Mediagroup* (a través de dos de sus empresas *RCS International Newspaper*, BV que posee el 70,85% de las acciones de Unidad Editorial, y *RCS Investimenti*, SpA con el 25,85%). Actualmente, *RCS* (antes denominado Hdp) tiene sus intereses volcados en el sector editorial y de los medios de comunicación (empresas editoras de periódicos y revistas, publicitarias, emisoras de radio, etc.), habiendo abandonado el resto de sectores en los que mantuvo intereses, como por ejemplo la empresa de equipamientos deportivos Fila<sup>209</sup>. “La propiedad de *RCS Mediagroup* está en manos de una serie de empresas y familias que representan el ‘*establishment*’ de Italia. Este grupo de compañías tienen establecido un pacto que alcanza al 63,5% del capital de *RCS Mediagroup*, que da estabilidad al accionariado y a la gestión de la compañía” (MEDEL, 2009:105). Entre las empresas que componen este pacto se encuentran empresas de banca e inversión, inmobiliarias, del mundo del motor (Fiat, Pirelli), etc.

**Gráfico 128:** Accionistas que integran el pacto de *RCS Mediagroup*.

Compañía	Participación en %	Familia de control
Mediobanca	13,669	
Fiat	10,291	Agnelli
Grupo Italmobiliare	7,419	Presenti
Dorint Holding	5,403	Della Valle
Fondiaria	5,257	Ligresti
Pirelli	5,239	
Banca Intesa Sanpaolo	4,927	
Assicurazioni Generali	3,713	
Sinpar	2,038	Lucchini
Merloni Invest	1,987	Merloni
Mittel	1,282	Roman Zaleski
Eridano Finanziaria	1,228	Bertazzoni
Edison	1,045	
TOTAL	63,527	

Fuente: Medel (2009:105).

La entrada de *RCS* en Unidad Editorial comenzó en 1991 con la adquisición del 45% de la participación en el diario El Mundo. Posteriormente, en 2006 adquirió el 30% de Unidad Editorial (por aquel entonces Unedisa) que estaba en manos de Recoletos. En 2007, *RCS Mediagroup* se hizo con el control del Grupo Recoletos (antiguo socio de *RCS* en Unedisa), por lo que Unedisa y Recoletos se fusionan, creando Unidad Editorial (MEDEL, 2009:106-107).

---

<sup>209</sup> “Rizzoli vende Fila y se centra en comunicación”, 9 de marzo de 2003, El Mundo.

Debido a la crisis publicitaria que afecta, desde 2008, al sector de la comunicación, tanto el grupo Unidad Editorial como su empresa matriz, presentaron, por primera vez, en los ejercicios de 2008 y 2009 reducciones de sus beneficios, llegando incluso a aumentar su deuda<sup>210</sup>. De hecho, *RCS Mediagroup* “registró en 2008 un beneficio bruto de explotación (Ebitda) de 266 millones de euros, un 26,1% menos que el año anterior” y, según el comunicado del 9 de febrero de 2009, “el Ebitda del grupo se vio afectado por la acentuada disminución, particularmente en España, del mercado publicitario y de la venta de artículos complementarios, así como por los mayores costes promocionales y de *marketing* de los periódicos españoles”. La deuda neta del grupo alcanzó, a finales de 2008, 1.146 millones de euros, 180 millones más que en el ejercicio anterior. Pérdidas motivadas principalmente por las “adquisiciones por importe de 260 millones” (entre las que se encuentran la compra del total de las participaciones de Veo Televisión, S.A. pero también en el ejercicio 2008 se adquirieron participaciones en Editora de Medios de Castilla y León, S.A., en Editora de Medios de Valencia, Alicante y Castellón, S.A., en Canal Mundo Producciones Audiovisuales, S.A., etc.) “e inversiones técnicas”<sup>211</sup>. Mientras, Unidad Editorial también veía descender su resultado de explotación en 2008, en este caso en más del 64%, pasando de 93,8 millones de euros a menos de 30 millones. Aunque las nuevas incorporaciones (Recoletos, Veo Televisión, S.A., etc.) supusieron el aumento de los gastos en 2008, también permitieron que se alcanzara un volumen de negocio de “647,9 millones de euros, que suponen 28,85 millones más que el año anterior”<sup>212</sup>.

Por su parte, Unidad Editorial está formada por más de cuarenta empresas de comunicación y de servicios relacionados (que van desde plantas de impresión, logística, distribución, etc. a empresas de explotación técnica). A continuación se mencionaran las más destacadas y las relacionadas con la actividad de Veo Televisión, S.A.:

- El diario generalista El Mundo (Unidad Editorial Información General, S.L.): creado en 1989, según el Estudio General de Medios es el segundo periódico más leído en nuestro país, con 1.342.000 lectores en 2008. Con el objetivo de adaptarse a las nuevas tecnologías y demandas, creó la *web* elmundo.es (perteneciente a Unidad Editorial Internet, S.L., que engloba toda la actividad en internet del grupo), que en 2008 logró más de 19 millones de usuarios únicos (datos de Nielsen/OJD)<sup>213</sup>. La presencia de los contenidos de El Mundo en la cadena Veo Televisión es frecuente, bien a través de la asistencia de periodistas en tertulias de la cadena o en *videoblogs*<sup>214</sup> o bien a través de piezas que dan información sobre el contenido de estos medios (como la inclusión de noticias sobre la página más vista de elmundo.es o de la portada del periódico). La presencia de la marca El Mundo destaca también en el nombre de los programas

---

<sup>210</sup> “Los pobres resultados de Vocento aumentan la presión sobre el consejero delegado, José Manuel Vargas”, 31 de julio de 2009, disponible en <[http://servicios.invertia.com/foros/allthread.asp?thread=12483984&comp2=MERVAL&idtel\\_comp=IB031MERVAL](http://servicios.invertia.com/foros/allthread.asp?thread=12483984&comp2=MERVAL&idtel_comp=IB031MERVAL)>

<sup>211</sup> “RCS achaca a Unidad Editorial su menor beneficio en 2008”, en Revista *Noticias de la Comunicación*, febrero de 2009, núm. 288, p. 17

<sup>212</sup> “Cuentas anuales del Grupo Unidad Editorial, S.A”, *ibidem*, núm. 292, junio 2009, p. 42-49.

<sup>213</sup> “El Mundo, líder de la información en español en su 20 aniversario”, 22 de noviembre de 2009, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/10/21/comunicacion/1256150838.html>>

<sup>214</sup> Pieza audiovisual de contenido editorial y de opinión en la que un periodista de prestigio o un experto en un tema comenta una noticia de actualidad durante aproximadamente dos minutos, destacan en este sentido el *videoblog* de Pedro J. Ramírez denominado “El Mundo en 2 minutos” o el espacio de “Hablemos de salud”, con José Luis de la Serna.

de *prime time* que han ocupado la parrilla de programación de Veo Televisión, como “El Mundo en Portada”, “Veo El Mundo” o “La vuelta al Mundo”.

- El diario deportivo Marca (Unidad Editorial Información Deportiva, S.L.): junto con otras publicaciones como Expansión, Telva o las empresas Radio Marca (Corporación Radiofónica Información y Deporte, S.L.) y Marca.com (actualmente integrada en Unidad Editorial Internet, S.L.), entre otras muchas, pasaron a formar parte de Unidad Editorial en abril de 2007 con la absorción de Recoletos por parte de Unedisa (de la unión de ambos grupos de comunicación nace Unidad Editorial), una fusión que ha propiciado algunas diferencias con los propietarios de Unidad Editorial, los italianos *RCS Mediagroup*, que consideraron la compra precipitada y demasiado costosa<sup>215</sup> y es uno de los agravantes, junto con la desinversión publicitaria del sector, de la crisis que está sufriendo el grupo en 2009. El diario Marca es líder de la prensa deportiva en nuestro país, con 2.597.000 lectores y 14,1 millones de usuarios únicos en su edición digital. La presencia de estos contenidos deportivos son clave en la parrilla del canal Veo Televisión donde encontramos programas como “Fórmula Marca”, “Veo Marca” o “El Marcador”, en los que la presencia de esta marca deportiva, sus contenidos y sus periodistas son destacados.

- El diario económico Expansión (Unidad Editorial Información Económica, S.L.): este periódico mantiene una posición hegemónica entre los económicos, con 160.000 lectores diarios y 1.647.702 usuarios únicos en su *web*. Expansión tuvo un hueco en la programación de Veo Televisión en la temporada 2008-2009 con el programa “Veo Expansión” con unos niveles de audiencia por encima de la media de la cadena.

- Otros medios impresos: las revistas femeninas Telva (Ediciones Cónica, S.A.) y Yo Dona también están presentes en la programación de Veo Televisión a través de programas de *target* femenino, como “Yo Dona Magazine” o “Escuela de cocina Telva”. También los contenidos de la revista Metrópoli quedan reflejados en formato audiovisual a través de “El cine de Metrópoli”. Sin embargo, en el grupo podemos encontrar otras revistas como Siete Leguas, revista Eme, Gaceta Universitaria, Actualidad Económica, Descubrir el arte, revista Aventura de la Historia, Golf Digest, Xbox 360, Magazine, El Cultural, Marca Motor, revista Oficial de la NBA (pertenecientes a Unidad Editorial Revistas, S.L.) , Diario Médico, Correo Médico, Correo Farmacéutico, Diario Médico, etc.

En cuanto a las empresas del sector audiovisual, dentro de Unidad Editorial, conviene destacar:

- Veo Televisión, S.A.: es la empresa concesionaria de dos licencias de TDT que se estudia en esta investigación. En el momento en el se integra en el grupo Unidad Editorial, se refuerza empresarial y estratégicamente, lo que supone la renovación de algunos cargos directivos: se nombra al director general del Área

---

<sup>215</sup> “Pedrojota busca un comprador idóneo para ‘El Mundo’ y habla con Murdoch”, 17 de julio de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/07/17/elconfidente\\_61\\_pedrojota\\_busca\\_comprador\\_idoneo\\_mundo\\_habla\\_murdoch.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/07/17/elconfidente_61_pedrojota_busca_comprador_idoneo_mundo_habla_murdoch.html)>

Audiovisual, Jaime Gutiérrez-Colomer, como consejero delegado y al director general de Canal Mundo Producciones (El Mundo TV) y Mundo Ficción, Melchor Miralles, uno de los fundadores de El Mundo, como director general<sup>216</sup>. Veo Televisión, S.A. es considerada como “la gran apuesta de futuro, una cadena nacional preparada para el gran reto del apagón analógico en España”<sup>217</sup>, por lo que refuerza el proyecto audiovisual del grupo, ya que si bien Unidad Editorial contaba con empresas de contenidos audiovisuales, no controlaba ninguna cadena de televisión de ámbito nacional.

- Mundo Ficción (fusionada con Canal Mundo Producciones Audiovisuales, S.L. en el ejercicio 2008): dedicada a la producción cinematográfica y de series de calidad para televisión, por lo general, basadas en hechos reales, como “Fago” (2009), “Los últimos días de Franco” (2009), etc.

- El Mundo TV (Canal Mundo Producciones Audiovisuales S.A.): con su nacimiento (1999) este grupo de comunicación daba el salto al sector audiovisual, “llevando al ámbito de la televisión el periodismo de investigación y el reporterismo de denuncia, un género en el que ha sido pionera, hasta crear escuela en la televisión nuestro país. En seguida la productora amplía su vocación periodística con programas de entretenimiento, producciones cinematográficas y series de ficción. hoy es un modelo de estilo y de pujanza en el horizonte de la producción independiente en España”<sup>218</sup>.

- Aprende Inglés TV (Aprende Ingles TV, S.L., perteneciente en un 51% a Unedisa Telecomunicaciones, S.L., empresa matriz de Unidad Editorial, S.A, y un 49% a *Vaughan Systems*): “canal de televisión con vocación de ser una televisión formativa, beneficiosa y de utilidad social, a la última en diseño, en técnicas de enseñanza y en tecnología. Una televisión de interés público y de interés para el público” (VINADER, 2009:215). Está dedicado exclusivamente a la enseñanza del idioma 24 horas al día, a través de una programación para todos los niveles, disponible a través de TDT en las demarcaciones de Madrid Capital, Valencia, Castellón, Elche, Benidorm y Baleares, así como en el resto de España a través de Imagenio. Desde octubre de 2009, sus contenidos pueden ser seguidos también por internet, radio y teléfono móvil.

- Unedisa Telecomunicaciones, S.L.: división encargada de la explotación (instalaciones y personal técnico) de los proyectos audiovisuales del grupo, aunque también oferta sus servicios a empresas externas. Es la licenciataria de las concesiones de Aprende Inglés TV y la propietaria del centro de producción donde se realizan los programas y *play out* de Veo Televisión, S.A.

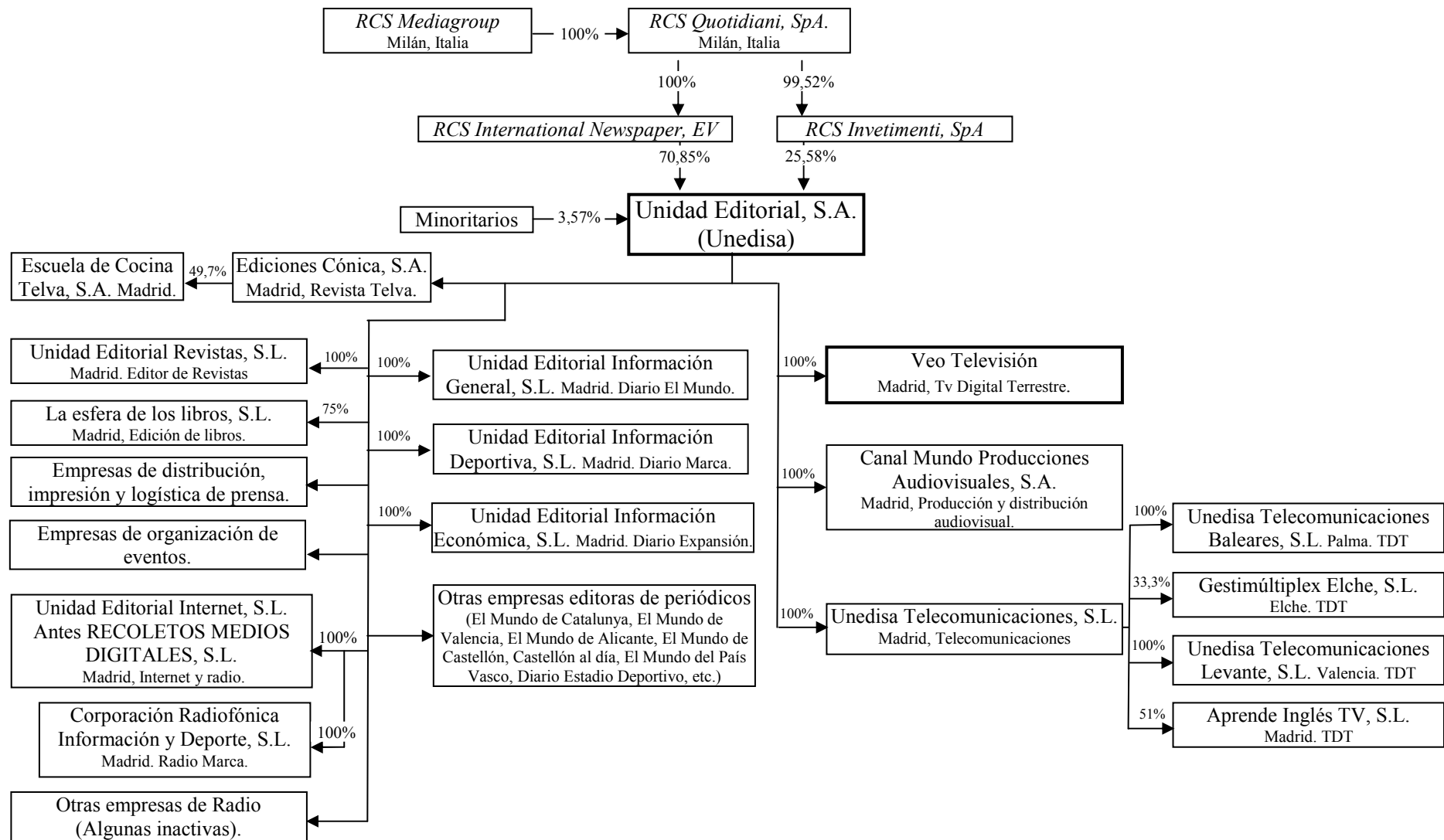
---

<sup>216</sup> “Jaime Gutiérrez-Colomer, nuevo consejero delegado de Veo Televisión”, 30 de mayo de 2008, <<http://www.televisiondigital.electronicafacil.net/Article8336.html>>

<sup>217</sup> “El Mundo reúne a Gobierno y oposición en su XX aniversario”, video del 20 aniversario de El Mundo, 22 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/10/22/comunicacion/1256241061.html>>

<sup>218</sup> *Id.*

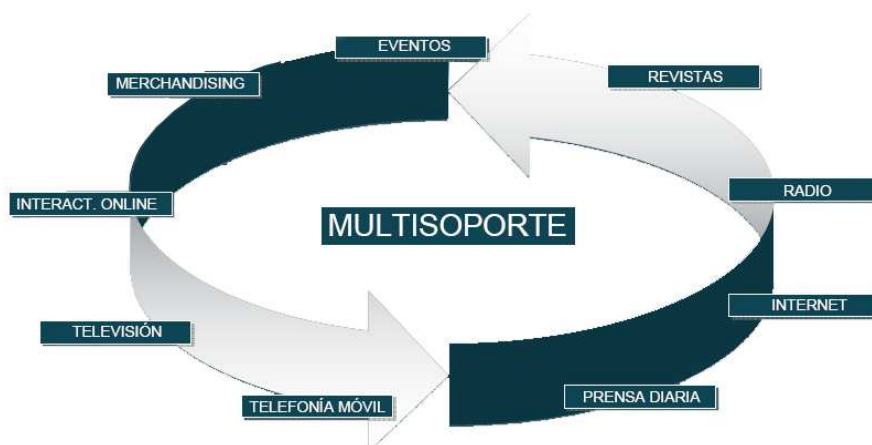
**Gráfico 129:** Estructura empresarial simplificada de Unidad Editorial (2009).



Fuente: Noticias de la Comunicación (junio 2009:50). Elaboración propia.

Cada una de las empresas del grupo sigue una estrategia determinada que debe ser, a su vez, coherente con la estrategia común del grupo, que consiste en la consolidación de sus marcas más punteras a través de cualquier soporte. De esta forma, se transmite el contenido y la identidad característica de los activos del grupo (marcas) a través de cualquiera de sus medios (estrategia multisoporte o multicanal). Así, por ejemplo, “Marca” se explota a través de un periódico, una emisora de radio y una cadena de televisión, manteniendo siempre su identidad corporativa y de contenidos.

**Gráfico 130:** Modelo multisoporte de Unidad Editorial.



Fuente: GONZÁLEZ (2009).

La integración del operador Veo Televisión, S.A. en el grupo de comunicación Unidad Editorial no sólo facilita la transmisión de marcas consolidadas a través de un nuevo soporte sino que también genera nuevos activos, que hacen que el modelo de negocio audiovisual que se refleja en el radiodifusor nacional y la estrategia del desarrollo, funcionamiento y actividad televisiva de sus canales sean fruto del trabajo sinérgico, fundamentalmente, de Veo Televisión, S.A., Canal Mundo Producciones (El Mundo TV), Unedisa Telecomunicaciones y de Unidad Editorial, en el que cada uno de ellos aportará medios y conocimiento especializado en diversas áreas, de Veo Televisión, S.A. dependerán las decisiones de dirección, administración y programación; de Canal Mundo Producciones (El Mundo TV) la producción de contenidos, de Unedisa Telecomunicaciones la ejecución técnica de los programas y las emisiones en *play out* o Continuidad y de Unidad Editorial las actividades comerciales, jurídicas, informáticas y de recursos humanos.

En cuanto al modelo de explotación televisivo de esta tercera etapa, se continúa con la misma estrategia que en la etapa anterior fortaleciendo aspectos relacionados con los contenidos para aumentar su calidad, pero la oferta mantiene su carácter generalista en Veo Televisión (que en enero de 2009 pasa a denominarse Veo7), de ocio y ficción en SET en Veo (desde octubre de 2008, Sony TV en Veo) y de televenta en La Tienda en Veo.

En los dos canales explotados por Veo Televisión, S.A. (recordemos que oficialmente La Tienda en Veo es un servicio adicional no una cadena de televisión propiamente dicho) se produce una modificación de las marcas comerciales. El cambio



de nombre de SET en Veo por Sony TV en Veo pretende aumentar la identificación de los contenidos con los de Sony, con gran prestigio en otras cadenas de ficción en España a través de canales como AXN. Mientras, el cambio de la marca Veo Televisión por Veo7 responde a la estrategia por posicionarse entre los diez primeros puestos del mando a distancia del espectador, que se supone son los más vistos, estrategia seguida por otros operadores y que, por los intereses que ha generado, merece un tratamiento más profundo, que se realizará en el capítulo correspondiente a comunicación visual corporativa.

Por lo tanto, en este periodo que abarca los años 2008 y 2009 Veo Televisión, S.A. va a intentar vislumbrar su estrategia de posicionamiento de cara al apagón analógico, entre la que cabe destacar algunos aspectos, relacionados con la posible explotación del múltiplex completo:

- Uno de los problemas fundamentales de Veo Televisión, S.A. es la dotación de contenidos atractivos a todos sus canales. Por un lado, la no emisión en ellos podría suponer la pérdida de la licencia, pero, por otro lado, según el Proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual, se concede rango legal al arrendamiento de canales digitales (siempre que no se haga sobre más de la mitad de la capacidad del múltiplex digital) y también a la emisión de canales dedicados exclusivamente a la televenta. Por lo que es previsible que tras el apagón analógico mantenga los acuerdos con *Sony Entertainment Television* y El Corte Inglés, para la explotación de Sony TV en Veo y La Tienda en Veo.
- En relación a otros contenidos para explotar a través de los cuatro canales que el operador obtendrá con el cese de las emisiones analógicas, parece que uno de ellos tendrá carácter fundamentalmente informativo “muy pegado al desarrollo de las marcas del grupo” con similitudes al actual Veo7<sup>219</sup>.
- Respecto al posicionamiento de Veo Televisión ante la aprobación de las emisiones de pago a través de TDT, aunque se descartó la realización a corto plazo de un proyecto de este tipo se trabaja en la comercialización del canal temático AXN (propiedad de *Sony Pictures Entertainment*, al igual que el canal de Sony TV en Veo)<sup>220</sup>, con lo que se mantendrían, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas, dos modelos de explotación, en abierto y de pago.
- Ante la posibilidad de crear alianzas entre diversos operadores que introduce el Real Decreto-Ley 1/2009, de 23 de febrero, Veo Televisión, S.A. ha manifestado sostener negociaciones con otros operadores. Tras hacerse público los primeros movimientos en este sentido en diciembre de 2009 (alianza Antena 3 Televisión-GIA La Sexta y la fusión de Sogecable y Gestevisión Telecinco), Melchor Miralles, director general de Veo Televisión, S. A., manifestó que “sería deseable que pudiéramos sumarnos al equipo Antena 3 Televisión-La

---

<sup>219</sup> “Melchor Miralles, sobre fusiones de televisiones”, 16 de julio de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=5557](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=5557)>

<sup>220</sup> “División de opiniones en las cadenas privadas ante la TDT de pago”, 13 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/08/13/comunicacion/1250185723.html>>; “Veo TV tendrá un canal de pago tras el acuerdo entre Sony y Dahlia TV”, 14 de agosto de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=6318](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=6318)>, donde se menciona que Sony comercializará AXN en TDT de pago “por 8 euros al mes, subvencionará la adquisición de decodificadores y lanzará una única tarjeta multicanal”.

Sexta”, a quienes se podría unir o ceder ancho de banda<sup>221</sup>. Veo Televisión durante el último trimestre de 2009 ha cerrado diversos acuerdos empresariales con la cadena del grupo Planeta (como la compra de su sistema de programación y emisiones o el contrato de explotación publicitaria).

#### 1.4. La gestión económica

Si bien la intención de este apartado no es la realización de un estudio pormenorizado de los ejercicios económicos de Veo Televisión, S.A., se pretende mostrar la parte más destacada de la gestión y evolución de la actividad televisiva como negocio empresarial para comprender la situación de este operador a la hora de afrontar su actividad en el mercado.

El análisis se centrará en la comparación de las cuentas de pérdidas, gastos de explotación e ingresos de explotación de los ejercicios económicos 2002, 2005, 2006, 2007 y 2008, facilitados en las cuentas anuales respectivas. El año 2002 se toma como referencia en el inicio de las emisiones digitales y al ser su actividad similar a la habida hasta 2005 no se considera necesario hacer referencia a los años intermedios. A partir de 2005 las cuentas anuales reflejan una mayor actividad empresarial debido al inicio de las emisiones del canal Veo Televisión y a todas las acciones estratégicas llevadas a cabo a raíz del impulso de la televisión digital por ondas hertzianas. El ejercicio económico 2007 se caracterizó por el inicio del proceso de fragmentación de audiencias, lo que provoca que las cadenas se encuentren cada vez con más dificultades para hacerse un hueco en el mercado, lo que se incrementa cuando hablamos de los operadores que emiten sólo a través de señal de Televisión Digital Terrestre, que “si bien siguen en unos niveles de inversión en programación bajos que les impiden competir de manera igualitaria en la búsqueda de contenidos atractivos, sí han tenido una mayor actividad económica a medida que la tecnología digital iba adquiriendo mejores índices de implantación, pasando sus gastos de explotación conjuntos de 4 a 26 millones de euros, en el año 2006”<sup>222</sup>, provocado principalmente por los gastos de transporte y transmisión de la señal.

La *Memoria de Cuentas anuales del ejercicio 2007* de Veo Televisión (2007:2), expresa que “la Sociedad ha venido incurriendo en pérdidas significativas desde el inicio de la explotación de los canales otorgados y su fondo de maniobra es negativo y su patrimonio neto se encuentra por debajo de la mitad del capital social”. Pero las cuentas anuales del ejercicio siguiente justifican estos resultados por tratarse de una empresa en fase de desarrollo y mantienen que “las incertidumbres preexistentes con referencia al desarrollo legislativo relativo a la Televisión Digital Terrenal en España se han resuelto de manera favorable para la Sociedad” lo que posibilita la elaboración de un Plan de Negocio adaptado al nuevo entrono y el manteamiento del apoyo financiero por parte de su accionista único<sup>223</sup>.

---

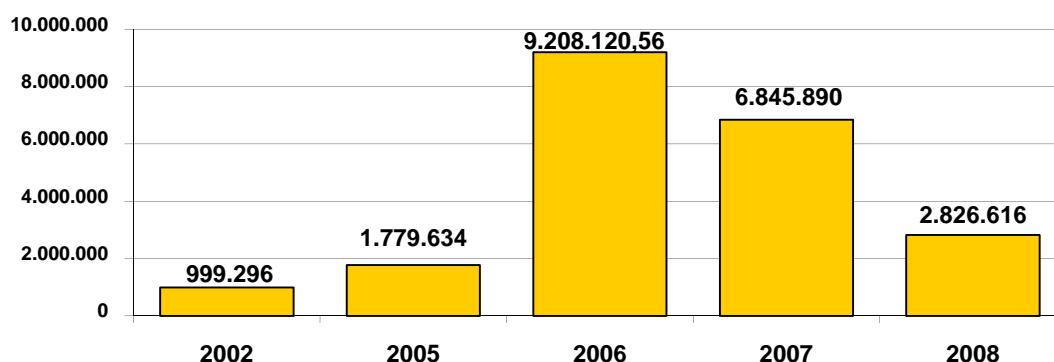
<sup>221</sup> Veo Televisión, dispuesta a entrar en el conglomerado Antena 3 - La Sexta”, 20 de diciembre de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=7362](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=7362)>, “Unidad Editorial negocia con Antena 3 la cesión de alguna de sus licencias de TDT”, 23 de septiembre de 2009, disponible en <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/unidad-editorial-negocia-antena-cesion-licencias-tdt-20090923.html>>

<sup>222</sup> V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2007*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2007. p. 109.

<sup>223</sup> Veo Televisión. *Cuentas anuales e Informe de Gestión*, 2008, p. 8.

Las pérdidas registradas en los distintos ejercicios analizados tienen su pico máximo en 2006, en el que las pérdidas son 9 veces superiores al ejercicio anterior, casi 7 millones y medio de euros más y más de 2 millones de euros superiores al ejercicio posterior. Este aumento, que comienza en 2005, y se ratifica en los siguientes ejercicios, es consecuencia del inicio de las emisiones a través de dos canales tras el relanzamiento de la TDT en noviembre de 2005, pero sobre todo de la actividad televisiva llevada a cabo en Veo Televisión, en el que el nivel de la inversión es muy superior al que se realiza en el segundo canal, que durante un tiempo seguirá transmitiendo la señal de Intereconomía TV. No obstante, el ejercicio 2008, en el que las cuentas se formulan por primera vez siguiendo el Plan General de Contabilidad aprobado por el Real Decreto 1514/2007, presenta una disminución importante del resultado negativo en el saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias, siendo éste un hecho muy relevante dada la crisis publicitaria que comienza a afectar a las cadenas nacionales en ese periodo. En este sentido, cabe destacar que las cuentas del ejercicio 2008 reflejan el esfuerzo por parte del accionista único de la Sociedad por mejorar el balance de pérdidas y ganancias, a través de la aportación voluntaria de 12 millones de euros y de la utilización de la Prima de emisión<sup>224</sup> existente (por importe de 454.435 euros) con el objeto de compensar las pérdidas acumuladas. De hecho, Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión, mantiene que las pérdidas se sitúan en las estimaciones empresariales y no descarta “la entrada en rentabilidad en el ejercicio 2010”<sup>225</sup>.

**Gráfico 131:** Cuenta de Pérdidas (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros).



Fuente: Memoria de Cuentas anuales abreviadas de Veo Televisión, S.A.

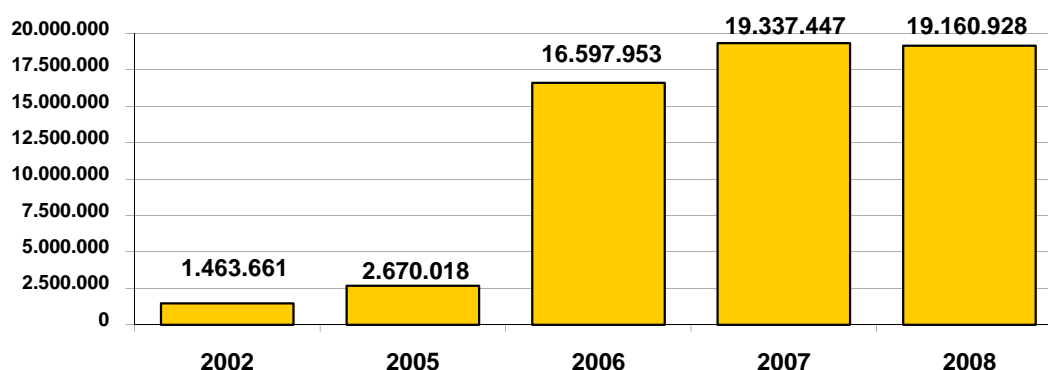
Como consecuencia de la mencionada intensificación de la actividad propiamente televisiva de Veo Televisión a finales de 2005, los gastos totales de explotación aumentaron considerablemente en 2006 con respecto a los de años anteriores. Respecto a ese ejercicio, 2007 supone un aumento significativo en gastos de personal, pero se detectan contenciones en los gastos generados en todas las partidas restantes, que confluyen en una subida del gasto inferior a los 3 mil euros. En el ejercicio 2008, se rompe esta tendencia al alza de los gastos de explotación produciéndose un ligero descenso de los mismos, producto de la nueva realidad de la cadena, que con la integración en el grupo Unidad Editorial reduce su plantilla en más del 50%, dejando de ser responsable directo de gran parte del personal e instalaciones

<sup>224</sup> Prima de emisión: sobreprecio sobre el valor nominal con el que se emiten las nuevas acciones para compensar el mayor valor que tienen las acciones antiguas existentes en el mercado y compensar a los accionistas por la disminución del valor de las acciones.

<sup>225</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

técnicas que intervienen en la producción de programas, que se realizan en colaboración con Canal Mundo Producciones y Unedisa Telecomunicaciones, fuente principal de sus gastos de explotación. No obstante no parece proporcional el descenso en los gastos con el descenso de plantilla, lo que puede reflejar, entre otros, un aumento del coste medio por empleado y un ligero incremento en los costes de programación, debido a la consolidación de su oferta.

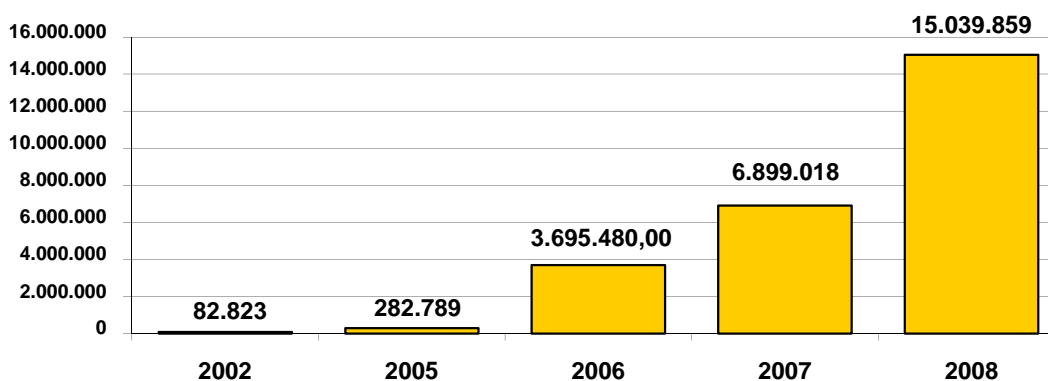
**Gráfico 132** Total gastos de explotación (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros).



Fuente: Memoria de Cuentas anuales abreviadas de Veo Televisión, S.A.

Sin embargo, se ha producido un incremento sustancial de los ingresos de explotación, originados por el crecimiento de su actividad televisiva, que aumentaron en 2007 casi un 90% con respecto al ejercicio 2006 y en 2008 un 118% con respecto a 2007, superando los 15 millones de euros, consecuencia de la reducción de los gastos financieros y de los mayores inversiones que se realizan en la cadena gracias a su mayor consolidación.

**Gráfico 133:** Ingresos de explotación (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros).



Fuente: Memoria de Cuentas anuales abreviadas de Veo Televisión, S.A.

De tal manera que “las estimaciones para el ejercicio 2009 prevén una nueva mejora de los resultados operativos fundamentalmente debido a un aumento de los ingresos y a la política de contención de gastos que viene practicando la compañía desde el inicio de sus emisiones”<sup>226</sup>.

<sup>226</sup> VEO TELEVISIÓN. *Cuentas anuales e Informe de Gestión*, 2008, p. 38.

Se trata, por tanto, de una gestión conservadora que busca optimizar los costes y no asumir riesgos en las inversiones, y que va consiguiendo poco a poco un mayor volumen de negocio. Sin embargo, convendrá observar en cómo la crisis publicitaria afectará a Veo Televisión en el ejercicio 2009 y posteriores.

A pesar de ello, como es imaginable, el volumen de estas cifras de negocio no es comparable al de las cadenas nacionales tradicionales de ámbito privado, como Antena 3 Televisión o Gestevisión Telecinco, que en 2007 presentaron gastos superiores a los 500 millones de euros e ingresos de explotación en torno a los 900 millones de euros. Ni siquiera en las cifras que estos operadores obtuvieron hace más de 10 años (1998) se observan similitudes con las que en la actualidad ofrecen las cuentas anuales de Veo Televisión. A continuación, y como referencia, se muestran los datos de Ingresos de explotación, Gastos de explotación y Resultado del ejercicio de Antena 3 Televisión, S.A., Gestevisión Telecinco, S.A. y Sogecable. Con la presentación de estos resultados, se pretende ratificar que la cadena digital, objeto de estudio de la presente investigación, está todavía lejos de poder plantearse un modelo de negocio a la altura de la de esos canales, de manera que los datos económicos son un ejemplo más de las diferencias que con respecto a los radiodifusores tradicionales mantienen los nuevos *broadcasters* digitales, que no han disfrutado de la ventana de emisión en analógico y no han sido respaldados por un operador de televisión ya consolidado y con experiencia audiovisual. A pesar de ello, se debe tener en cuenta, que, como se ha mencionado, la estrategia de Veo Televisión no pasa por convertirse en un competidor directo de las cadenas que emiten actualmente en analógico sino en buscar nichos de mercado que le permitan consolidar una oferta lo suficientemente interesante como para garantizar su viabilidad en el mercado televisivo.

**Gráfico 134:** Detalle de algunas partidas de las Cuentas de explotación de las cadenas privadas de televisión (Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco, y Sogecable) (1998-2007) (miles).

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
<b>Antena 3 Televisión, S.A.</b>										
<b>Ingresos de explotación</b>	878.045	869.754	864.691	687.432	538.923	534.081	550.210	615.963	546.726	442.933
<b>Gastos de explotación</b>	580.514	559.194	555.993	507.194	446.715	500.558	458.702	433.965	380.542	317.371
<b>Resultado del ejercicio</b>	175.387	306.900	207.472	102.859	-208.351	-31.293	39.416	128.478	120.877	78.993
<b>Gestevisión Telecinco, S.A.</b>										
<b>Ingresos de explotación</b>	927.437	846.228	805.025	693.959	564.423	519.470	570.391	570.391	485.702	405.184
<b>Gastos de explotación</b>	530.199	497.767	486.016	464.654	447.502	432.265	381.061	381.061	346.743	298.673
<b>Resultado del ejercicio</b>	319.332	318.710	312.088	186.620	81.808	52.312	120.044	120.044	94.647	69.814
<b>Sogecable, S.A.</b>										
<b>Ingresos de explotación</b>	1.809.523	1.659.037	985.807	934.151	739.796	678.223	669.371	642.496	576.229	486.311
<b>Gastos de explotación</b>	1.633.371	1.651.914	973.603	903.881	735.829	626.906	642.189	607.981	527.059	414.676
<b>Resultado del ejercicio</b>	69.873	-43.291	-42.158	-157.193	-320.702	-58.537	1.603	-11.834	-10.190	-23.077

Fuente: *Noticias de la Comunicación*, núm. 282, julio-agosto 2008. p. 52.

## **2. El modelo televisivo: la cadena Veo Televisión**

El presente apartado se encarga de analizar el modelo televisivo seguido por el operador Veo Televisión, S.A. en su canal principal, Veo Televisión (Veo7, desde enero de 2009). Para ello se procederá a un análisis descriptivo de los aspectos que se han considerado fundamentales en el reflejo del modelo a seguir por una cadena de televisión:

- La comunicación visual corporativa.
- La estrategia de contenidos y programación.
- Las características del espectador tipo al que se dirige y los resultados de audiencia obtenidos.
- La publicidad y las nuevas formas de relacionarse con los anunciantes.
- Las características de su instalación técnica.
- La estructura de recursos humanos.

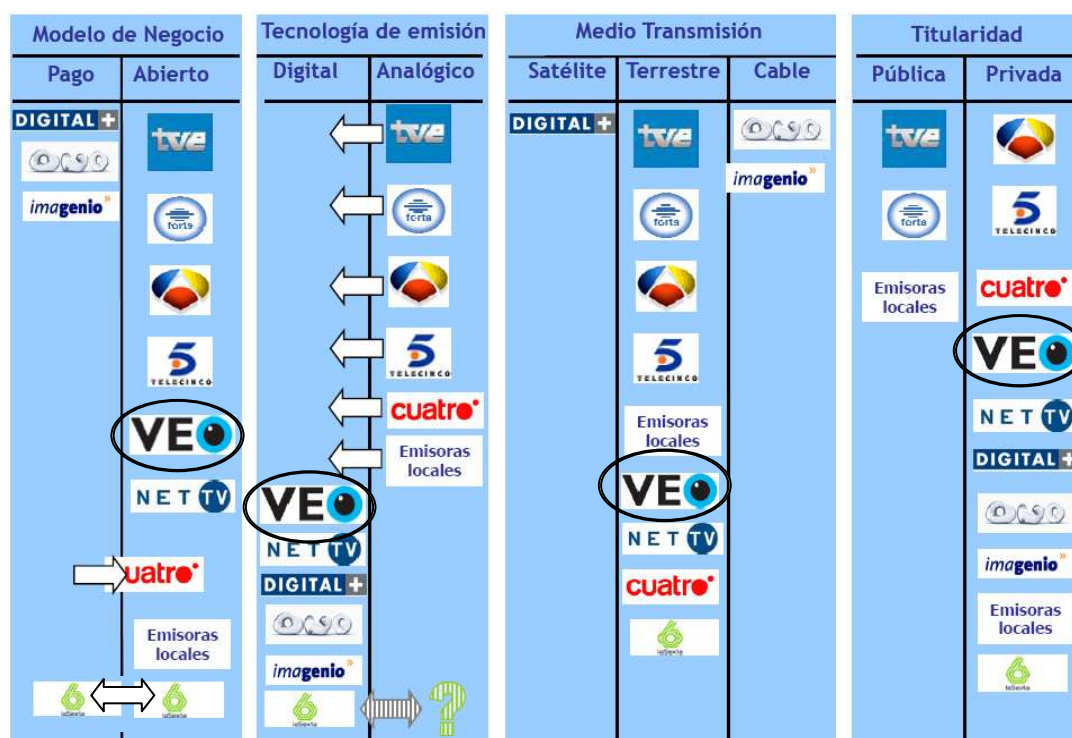
El análisis realizado abarcará el mayor ámbito temporal posible a través de la distinción de tres etapas, de 2000 a 2004, de 2005 a 2007 y de 2008 a 2009, en las que se desarrollan modelos estratégicos y de negocio diferentes que se van adaptando a las características empresariales de cada momento.

### **2.1. ¿Qué es Veo Televisión?**

“Veo Televisión es una cadena de Televisión Digital Terrestre de ámbito estatal y en abierto. Con vocación de convertirse en una de las televisiones líderes en España, Veo continúa cumpliendo objetivos convertida en referente de la TDT”. Así es como la cadena se define en su página *web* ([www.veo.es](http://www.veo.es)). Se trata de una definición sencilla que, en buena medida, explica su naturaleza y sus objetivos de una forma precisa y que además refleja un compromiso de posicionarse como referente en televisión, por lo que estas palabras suponen, un apoyo fundamental a la hipótesis de esta investigación. La cadena llega a describirse a sí misma como incluso “pionera en TDT”.

Se trata del único canal del operador Veo Televisión, S.A. explotado por esta misma empresa, ya que el otro está arrendado a *Sony Entertainment Television*, por lo que en él se vuelcan las estrategias empresariales del radiodifusor que ha definido el canal como un canal generalista con un modelo basado en el negocio tradicional en abierto cuya financiación proviene principalmente de la publicidad. Estas características lo sitúan de la siguiente manera en el sector televisivo español:

Gráfico 135: El panorama del sector televisivo en España.



Fuente: GARCÍA LACUESTA (2007).

## 2.2. La imagen corporativa de Veo Televisión

Una vez conocido el posicionamiento de la cadena, conviene comenzar a estudiar uno de los elementos que configuran su estrategia: la comunicación visual corporativa.

Ante un escenario televisivo como el actual en el que la competencia es cada vez mayor resulta fundamental destacar respecto a las demás cadenas ofreciendo una imagen corporativa de alto atractivo para el público. Según señala Villafañe (1993:20) “la Imagen de una empresa (imagen corporativa) representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *inputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del *marketing* clásico.”

En el caso de las cadenas de televisión, la imagen corporativa pretende hacer hincapié en la personalidad que las diferencia de las otras porque, en palabras de Costa (2005:54), “las audiencias engullen programas, pero perciben, caracterizan y evalúan de algún modo, las personalidades distintas de las televisiones. Es decir, saben separar una de la otra y colocarlas en una especie de memoria clasificatoria, un archivo mental. Que, de hecho, tendrá una determinada utilidad referencial para los individuos, pero que no se quedará en un simple referente.” Consecuentemente, “el objetivo del desarrollo y gestión de este tipo de comunicación corporativa de las empresas audiovisuales, reside

en ofrecer diferenciación por medio de la transmisión de valores emocionales que buscan una identificación con el telespectador, una empatía y una unión con su estilo de vida con el fin de generar una cierta fidelización con la marca de la cadena” (GONZÁLEZ ONATE, 2008:19). Todo este trabajo de imagen corporativa está determinado por numerosas políticas funcionales derivadas de, según Villafañe (1993:37):

- Sus productos, servicios y mercados.
- Su estructura organizativa y los sistemas de decisión.
- Sus procedimientos técnicos de planificación y control.
- Sus capacidades y el saber hacer tecnológico y comercial.
- La identidad visual, la cultura y la comunicación corporativa.

Aunque se podría dedicar al análisis de la imagen corporativa de Veo Televisión, S.A. una investigación completa, en este caso tan solo se realizará una aproximación a los datos básicos de su identidad visual corporativa y de algunos aspectos de la comunicación corporativa, sin pretender llevar a cabo una auditoría de imagen.

### **2.2.1. La identidad visual corporativa y su comunicación: el caso de Veo Televisión**

El estudio de la identidad visual corporativa responde a que se trata de la variable de la imagen corporativa “más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de esas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo” (VILLAFÑE, 1993:116).

La identidad del canal consiste en un sistema de signos sensibles (nombre, logo, símbolo, colores, sonidos, etc.) que simbolizan la cadena y cuya “función identitaria consiste en hacer, conocer, reconocer y memorizar la cadena” (GONZÁLEZ ONATE, 2008:45).

En primer lugar, la identidad del canal debe hacer referencia a una marca. El poder de la marca visual “genera un recuerdo poderoso en el espectador e, incluso, un prestigio y fidelidad entre los televidentes en el consumo de su oferta” aunque “enmascara, en realidad, un objetivo muy poco altruista: obtener la confianza de los anunciantes, que son quienes contratan la publicidad de cadenas de televisión, a través de las agencias de publicidad y las agencias de medios” (*ibidem*:13-14).

El nombre de las marcas de las cadenas de televisión ha estado vinculado generalmente a factores numéricos con el objetivo de vincular y sugerir al espectador la colocación de ese canal en ese número de dial de su mando a distancia, aunque, como Costa (2005:69) añade, “el nombre de la cadena de televisión puede ser una palabra corriente, tomada del diccionario, o una palabra inventada, o estar formado por dos o más palabras. También puede utilizarse cualquier forma lingüística, como el acrónimo, el anagrama, la sigla o el signo alfanumérico, e incluso una sola cifra o un solo signo”.



Antes del nacimiento de las cadenas digitales, todos los canales de televisión hertziana en España hacían referencia en su nombre a un número que pretendía corresponder al orden en los mandos de los telespectadores. Así encontramos los nombres de las cadenas: La Primera, La 2, Antena 3 o Telecinco. Sin embargo, la primera plataforma que surge con la TDT se desliga de esa estrategia. Es Quiero Televisión, que buscaba “huir del concepto tecnológico” y hacer pensar al espectador que él es el protagonista (PÉREZ DE SILVA, 2000:229). Posteriormente surgirán Veo Televisión S.A. y SG Net TV, que tampoco hacía referencia a esos factores numéricos y buscan, por un lado, el énfasis en la cercanía y el protagonismo del espectador en primera persona y, por otro lado, en la tecnología y modernidad. No obstante, las nuevas cadenas analógicas sí van a recurrir a la utilización de números en su marca comercial (Cuatro y laSexta). Esto parece reflejar una cierta tendencia a mantener dicha estrategia en el ámbito analógico donde todavía el número de canales es reducido mientras en digital, al igual que había pasado con los canales de satélite y cable, los canales buscan asociar su nombre a otro tipo de factores y hacer otras referencias al espectador.

Ahora bien, analizando el caso del objeto de esta investigación, Veo Televisión, nos encontramos con una marca de cadena de televisión homónima a la de su operado, esta coincidencia es bastante común en la radiotelevisión de nuestro país, debido a que los radiodifusores solían explotar sólo un canal.

Si bien un canal de televisión es conocido y reconocido por el público a través de la marca, lo que le va a otorgar la diferenciación es el conjunto de señas expresivas que manifiestan esa marca, signos identitarios o identidad visual corporativa, que “se fundamenta en el diseño bidimensional clásico de los signos y de las formas” (COSTA, 2005:61). Entre los elementos básicos de la identidad visual corporativa de un canal de televisión, destacaremos:

- El logotipo, que “es la versión tipográfica del nombre de la empresa” (VILLAFANE, 1993:337), “es el nombre diseñado y es precisamente por mediación del diseño que el nombre verbal adquiere una forma visual original y distinta” (COSTA, 2005:70). Costa (2005:73) establece seis grados de iconicidad formal identitaria: forma realista, forma esquemática, forma simbólica, forma tipográfica, forma alfanumérica y forma signica.
- El símbolo corporativo, que “es la imagen visual de la identidad corporativa de la empresa, que normalmente va acompañada del logotipo” (VILLAFANE, 1993:339).
- El logotipo, que “es la integración del logotipo y el símbolo corporativos. En la identidad visual corporativa el caso más frecuente es la existencia de estos dos componentes integrados, aunque dicha identidad puede basarse, exclusivamente, en el logotipo (Coca Cola) o, en el, caso menos frecuente, en el símbolo (pura lana virgen)” (*ibidem*:337). En las cadenas de televisión el logotipo suele ser empleado también como “mosca” del canal, que es “el recordatorio permanente, depositario del mensaje identitario. Ahora se ha reducido a puro signo; la función simbólica ya fue cubierta por el identificador ocupando la pantalla. La ‘mosca’ es un signo pequeño, discreto, estático, silencioso, pero persistente” (COSTA, 2005:240). Este será uno de los aspectos en los que nos detendremos posteriormente.

- Otros, como: la tipografía, el color corporativo, las aplicaciones gráfico-visuales de la marca (papelería, *merchandising*, vehículos, señalética, etc.) y las sintonías corporativas de cadena.
- La continuidad o flujo identitario-estructurante, que se ocupa indirectamente de la identidad, dando “a los productos televisivos unas señas de identidad que le hacen ser reconocibles ante la audiencia y marcando un diseño que genera identificación de ese canal entre el resto de competidores” (GONZÁLEZ OÑATE, 2008:45). La continuidad ejerce tres funciones en una: organiza el flujo continuo de imágenes, introduce el sistema gráfico identitario en la programación y envuelve la programación. “Empaquetar estos productos para que sean reconocibles y utilizables es lo que hace el diseño de las piezas de continuidad. Al hacerlo, los dosifica, los separa y los envuelve con un vestido propio. Este es el rol de las cortinillas separadoras, las cabeceras y cierres de programas, los cortes para los bloques publicitarios, etc. Tal función cobra mayor valor identitario en los programas producidos por la propia cadena, que son así doblemente distintos y diferenciables –por ellos mismos y por su embalaje–. Por esto tienen un mayor poder generador de marca. Ésta es exactamente la función del diseño de la continuidad y de sus extensiones en la construcción de la marca” (COSTA, 2005:240-241). Es por ello que, según González Oñate (2008:145), el lenguaje de la continuidad televisiva se manifiesta en tres ámbitos o espacios diferentes: durante el bloque publicitario, durante la emisión de los propios contenidos y de forma externa a la emisión, por medio de todo un conjunto de acciones identitarias que la cadena manifiesta fuera de antena. Esta misma autora señala que la continuidad televisiva “sirve de nexo homogéneo para interconectar la programación” y sus manifestaciones son “desde la proyección del logotipo de la cadena hasta la expresión de sintonías, cortinillas, molinetes, cabeceras, autopromociones, etc., e incluso los decorados y presentadores que aparecen, definiendo con todos ellos el estilo global corporativo con el que la cadena desea posicionarse ante la audiencia y ante la competencia” (2008:154).

En cuanto a Veo Televisión, si bien el nombre de la marca del canal se ha mantenido estable desde el nacimiento de este operador en el año 2000, el logotipo del canal y otras estrategias relativas a la comunicación de la imagen corporativa se han visto modificadas en cada una de las etapas que se señalan en este trabajo de investigación. A lo largo del recorrido por las modificaciones de identidad visual corporativa, comunicación corporativa y desarrollo de comunicación a través de internet de Veo Televisión, se observará la evolución, modernización y adaptación de estas facetas de la identidad corporativa a cada momento. No obstante, se pondrá de manifiesto también que la estrategia de comunicación todavía no ha adquirido gran peso en la estrategia corporativa y que se basa en el empleo de medios propios (la propia emisión o los medios del grupo de comunicación) aunque los recursos se hayan aumentado levemente (a través de la creación en Canal Mundo Producciones de departamentos de grafismo y autopromociones que realizan productos para Veo Televisión).

#### 2.2.1.1. Primera etapa: 2000-2004

En un primer momento, y cuando el operador no emitía programación propia aparecían en el logotipo las dos palabras de su nombre, dando mayor presencia a la palabra Veo, que aparecía escrita con una tipografía de apariencia tecnológica que huía de las formas redondeadas. Destacaba el diseño de la letra “e”, escrita en mayúsculas y con colores rojo, verde y azul (RGB), que hacen referencia a la tecnología televisiva al tratarse de los colores de un tubo de televisión.

**Gráfico 136:** Logotipo Veo Televisión (2000-2004).



A pesar de que no existen en la cadena estudios de Proyectos de identidad visual a partir de los cuales se desarrollara esta primera identidad corporativa, se pueden encontrar numerosas referencias en el uso de colores RGB en otros logotipos de cadenas de televisión, es el caso de los empleados por los canales internacionales *Sony Entertainment Television* (modificado en 2008) o *Telefé* (acrónimo de Televisión Federal, es uno de los principales canales de televisión de Argentina, actualmente pertenece al Grupo Telefónica), o en algunos canales locales como RTI (Radio Televisión Insular, televisión local de Las Palmas de Gran Canaria) o Teletoledo (canal informativo de la provincia de Toledo, que posteriormente ha realizado un cambio en su identidad visual), aunque en los noventa esta combinación de colores también fue empleada en bastantes logotipos de empresas audiovisuales y tecnológicas. Actualmente, el logo oficial de la TDT emplea también los colores RGB, aunque saturados, no como en los anteriores casos expuestos.

**Gráfico 137:** Algunos logotipos con colores RGB (*Sony Entertainment Television*, *Telefé*, Teletoledo, RTI y TDT).



El logotipo de Veo Televisión de esta primera fase nunca llegó a aparecer en emisión, ya que cuando Veo Televisión cumplió su obligación de emitir en TDT lo hizo transmitiendo la señal de Expansión TV, por lo que tan sólo estuvo presente en los documentos emitidos por el operador en esta época: informes, proyectos, tarjetas de presentación, etc.

Por otro lado, no se elaboró ninguna campaña de comunicación propia ni hacia los espectadores ni hacia el exterior.

#### **2.2.1.2. Segunda etapa: 2005-2007**

Ya en lo que hemos considerado segunda etapa de Veo Televisión, próximos al relanzamiento de la TDT, en el año 2005, la empresa encarga un nuevo desarrollo de identidad visual e imagen de cadena a la agencia de comunicación Lagunmedia, que también había diseñado la imagen de cadena de IB3.

Desde ese momento la palabra “televisión” desapareció del logotipo y la palabra “Veo” conseguía así una especial relevancia. Las letras del logo continúan apareciendo en mayúsculas pero se alejan de la tipografía de aspecto tecnológico y en su lugar se emplea una tipografía helvética de estilo sencillo, líneas rectas y sin remates, una tipografía frecuentemente empleada en identidades corporativas. La utilización de color resalta en la asociación de la letra “o” y de un ojo, que va a ser el elemento presente en los desarrollos visuales y de elementos de continuidad. Aunque el manual de identidad corporativa señalaba que el color del contorno de la letra “o”/ojo podría ser diferente (azul, rojo, verde), en la mayoría de los casos se empleó el azul celeste, que se convirtió en el color corporativo. Según los estudios de psicología del color, el azul se relaciona con lealtad, confianza y tranquilidad aunque es un color frío y que puede aludir a tristeza.

**Gráfico 138:** Logotipo Veo Televisión (2005-2007).



El juego con formas circulares y con elementos que guardan relación con los ojos o la vista son frecuentes en los logotipos y símbolos de cadenas de televisión mundiales. Se trata de un elemento destacado en canales y grupos de comunicación internacionales, como CBS (*Columbia Broadcasting System*, cadena norteamericana), Canal 10 (de Uruguay, con un logotipo claramente inspirado en el de la CBS), Red Bandeirantes (canal brasileño), el grupo Televisa (conglomerado mexicano de medios de comunicación) o la empresa de producción de televisión Endemol. A nivel nacional, el canal local Barcelona Televisión (BTV), el canal emitido por satélite Punto de Venta (producido por Antena 3 Televisión) o incluso la marca oficial de la Televisión Digital Terrestre incluyen en sus logotipos un ojo.

**Gráfico 139:** Algunos logosímbolos en los que se emplea el diseño de un ojo (CBS, Canal 10, Red Bandeirantes, Televisa, Endemol, BTV, Punto de Venta, TDT).



El logosímbolo de Veo Televisión se corresponde en esta segunda etapa con la “mosca” identificadora de las emisiones del canal. Se emplea el logotipo con las letra “VE” en blanco y la “o”/ojo en negro y azul, con la pretensión de que cuando la cadena pase a ser reconocida por el espectador quede reducida a la “o”/ojo, modificación que no se llegó a producir en las emisiones de Veo Televisión aunque en las de SET en Veo, en las que era obligatoria la convivencia de la “mosca” de *Sony Entertainment Television* y la de Veo Televisión, sí se llegó a reducir al logosímbolo del ojo.

**Gráfico 140:** Visualización de la “mosca” de emisión en Veo Televisión y SET en Veo (2005-2007).



A partir de este logotipo de Veo Televisión, se genera toda la identidad de cadena y, con ello, los elementos de continuidad (cabeceras, ráfagas, *copys*, etc.), en los que se jugaba como elemento principal o *leitmotiv* con la letra “o”/ojo del logosímbolo y con los colores azul (color corporativo), blanco y negro.

**Gráfico 141:** Ejemplos de desarrollos de piezas de continuidad (cortinilla, ráfaga de inicio, cierre de autopromoción y bucle fin de emisión) (Veo Televisión, 2005-2007).



En esta etapa no existe un departamento creativo que se pueda dedicar en exclusiva a realizar modificaciones de la línea gráfica establecida. La producción propia en materia de imagen corporativa era bastante modesta y fue llevada a cabo por el departamento de realización en colaboración con el equipo de grafistas. Se realizaron, fundamentalmente, autopromociones de programas y de cadena, videos corporativos y videos institucionales. Se trataba de piezas fundamentalmente descriptivas en las que se empleaba la imagen de los programas y productos promocionados con montajes dinámicos y diversos desarrollos de grafismos. De esta colaboración entre los departamentos de realización y grafismo surgieron también las líneas gráficas de los programas “Veo en corto” y “El tiempo”.

En cuanto a comunicación externa, en Veo Televisión había un área específica de comunicación, aunque peculiarmente integrada en el departamento de Sistemas Audiovisuales. La actividad realizada consistió fundamentalmente en la elaboración de notas de prensa aunque también llegó a organizar, en 2007, un encuentro oficial con la prensa para informar de la nueva programación. Otra de sus funciones consistía en la comunicación de la programación a través de la página *web* propia.

Señala González Oñate (2008:142) que “en la comunicación corporativa de las empresas, internet ha supuesto un nuevo medio de comunicación de carácter interactivo hacia sus públicos, pero también ha propiciado el desarrollo de los nuevos lenguajes multimedia, el establecimiento de una nueva gramática hipertextual y, sobre todo, una nueva forma de transmitir la imagen y la identidad corporativa de una empresa”. Es por ello que “los canales son conscientes de la importancia que su espacio en internet tiene como herramienta de comunicación con los distintos grupos de interés, espectadores, competencia, proveedores, o plataformas internacionales. [...] Las *webs* televisivas son un espacio de autopromoción, pero también venden publicidad a las empresas privadas y recaudan fondos” (PEÑAFIEL *et al.*, 2005:210).

Si bien Veo Televisión creó en esta etapa una página *web* asociada a su canal (en la que se hacía una breve referencia a la historia de la cadena y se informaba sobre los contenidos de la parrilla) y procuró acercar sus productos a los internautas a través de Google Video, estos desarrollos no pudieron ser completados convenientemente por no formar parte de las prioridades empresariales, la falta de presupuesto y la inestabilidad organizativa que generó durante 2007 el posible cambio accionarial (que finalmente se produjo a principios de 2008).

**Gráfico 142:** Página web [www.veo.es](http://www.veo.es) (2005-2007).



### 2.2.1.3. Tercera etapa: 2008-actualidad

Con la integración de Veo Televisión, S.A. en el grupo Unidad Editorial se producen importantes cambios de gestión y organización en la cadena. En el sentido que ahora nos ocupa relacionado con la identidad corporativa, el departamento de grafismo de Canal Mundo Producciones va a ser el encargado de la línea gráfica de esta etapa y se va a crear, en esta misma empresa aunque bajo la responsabilidad de un director creativo de Veo Televisión, un departamento dedicado exclusivamente a las autopromociones de los canales de televisión del grupo (Veo Televisión y Aprende Inglés TV). Esto va a permitir una mayor dedicación y desarrollo de todos los elementos de identidad visual.

En septiembre de 2008 se presenta la nueva imagen corporativa de la cadena. Destaca el cambio del logo: un diseño tipográfico de letras redondeadas (empleando la tipografía helvética *neue*, una de las más valoradas en el diseño gráfico) y en minúsculas; desaparece el doble color de la letra “o”/ojo, llevando todas las letras el mismo color (principalmente se recomienda el uso del azul corporativo, aunque también puede aparecer en blanco o negro); se mantiene la asociación letra “o”/ojo aunque es más sutil.

**Gráfico 143:** Logosímbolo Veo Televisión (2008).



Se renueva también todo el desarrollo gráfico de la identidad de la cadena: cabeceras, ráfagas, *copys*, etc. Igualmente sucede con la “mosca” de emisión, que adquiere la forma del logosímbolo de la cadena y continúa emitiéndose en color blanco. Además, determinados programas de la cadena (los considerados de producción propia y los de mayor importancia estratégica, como “Veo El Mundo”, “Veo Marca”, “Veo



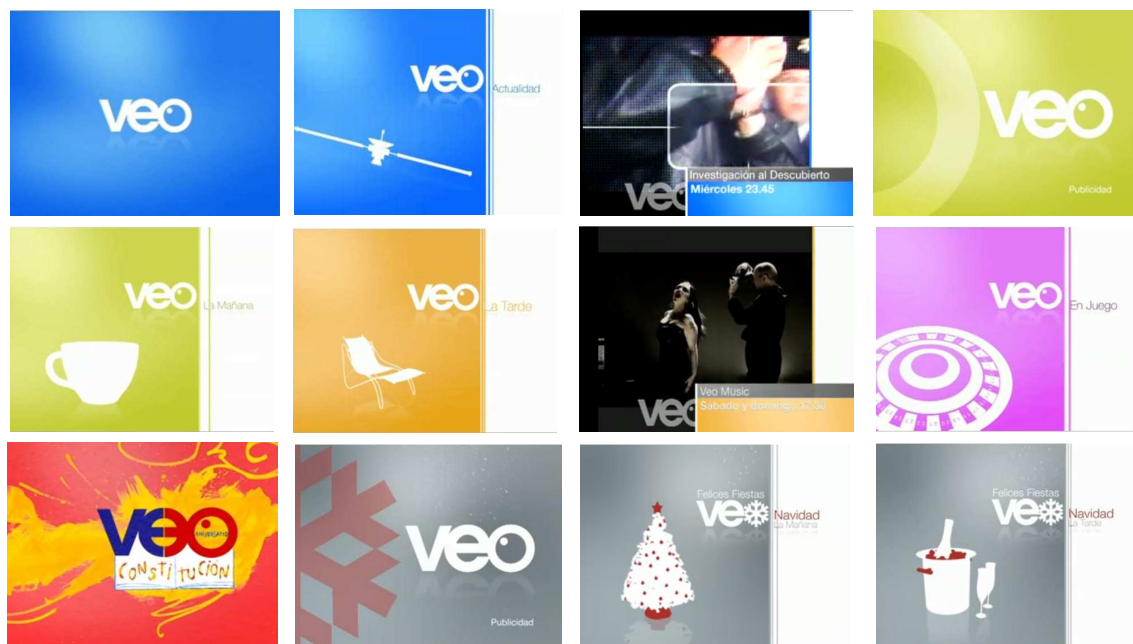
Expansión”, “Veo Cine”, y otros) son identificados en su emisión con un identificador que combina el nombre de la cadena con el del programa.

**Gráfico 144:** Visualización de la “mosca” de emisión en Veo Televisión (2008).



Los elementos de continuidad se renuevan. Aunque el azul continua siendo el color corporativo se emplean otros colores que se asocian con un tipo de programa o momento del día (el azul es el color de los elementos genéricos y de los asociados a programas de actualidad; el verde para la entrada y salida de los bloques publicitarios y para diferenciar la programación de la mañana, el naranja para los programas de tarde, el rosa para los concursos, etc.). Además, se realizan grafismos especiales, como los realizados para conmemorar los 30 años de la constitución española o en navidad.

**Gráfico 145:** Ejemplos de desarrollos de piezas de continuidad (Veo Televisión, 2008).



El 12 de enero de 2009 se produce una nueva modificación en la imagen de la cadena para amoldarla a la estrategia de la cadena de asociar Veo Televisión al número 7 del mando a distancia del espectador.



**Gráfico 146:** Logosímbolo (Veo7, 2009).



El número 7 se va a incorporar a todos los grafismos de identidad de la cadena y va a generar una nueva campaña de autopromoción, pero no va a suponer cambios en el estilo gráfico (se mantiene la “mosca” en blanco, en algunos casos con el nombre del programa debajo del logosímbolo, con “publi-mosca” o “eventi-mosca” para conmemorar eventos –como en el caso que se muestra en el que se condenaba un atentado de ETA–; las cortillinas y ráfagas se mantienen con la variedad de colores establecida en septiembre de 2008, etc.).

**Gráfico 147:** Visualización de la “mosca” de emisión y ejemplo autopromociones (Veo7, 2009).



Con la multiplicación del número de canales parece que el posicionarse en los primeros nueve números del mando a distancia podría suponer una ventaja competitiva al considerarse que el espectador no va a acudir tan frecuentemente a las cadenas que no ocupen esas primeras posiciones. Conscientes de ello, algunos de los canales que inicialmente no habían seguido la estrategia de marcas alfanuméricas o numéricas comenzaron a incluirlas en 2009. El 1 de enero de 2009, Antena 3 Televisión fue la pionera modificando el nombre comercial de sus canales digitales Antena.neox y Antena.nova por Neox8 y Nova9, desvinculándose del nombre del canal principal a través de la eliminación de la palabra “antena” y comenzando una campaña promocional que, con el *slogan* “pásate al 8”/“pásate al 9”, buscaba implicar al espectador para que lo situase en esas posiciones de su mando a distancia. A este respecto, el director de Canales Digitales del Grupo Antena 3 Televisión, Bernd Reichart, aseguró que “los datos constatan que Neox y Nova ya ocupan la posición octava y novena en el orden de preferencias de la mayoría de la audiencia. El cambio de

‘mosca’ y la campaña de *marketing* que lo acompaña pretende reforzar y extender este posicionamiento natural al mando a distancia de todos y cada uno de los espectadores”<sup>227</sup>.

**Gráfico 148:** Modificaciones en los logotipos de Neox y Nova (2009).



Dos semanas después, Veo Televisión, S.A. realiza una estrategia similar con su canal Veo Televisión que comienza a denominarse Veo7 y acorde a ello se diseña una campaña de comunicación y el cambio de identidad visual corporativa. La promoción se ayuda de los otros medios del grupo, así por ejemplo en las publicaciones del grupo Unidad Editorial la página 7 pasa a denominarse Veo7.

**Gráfico 149:** Página Veo7 en los diarios El Mundo, Marca y Expansión.



<sup>227</sup> “Antena 3 modifica la mosca (o logo) a sus canales Neox y Nova desde enero”, 28 de diciembre de 2008, disponible en <<http://alvaroofspain.wordpress.com/2008/12/28/antena-3-modifica-la-mosca-o-logo-a-sus-canales-neox-y-nova-desde-enero/>>

Según el estudio de imagen de Veo7 realizado por CIMOP en 2009, durante este año la cadena ha conseguido el asentamiento del nombre de la marca y que se le reconozca como Veo7 (CIMOP, 2009:14). Sin embargo, y aunque Veo7 fue el primer operador nacional en decantarse por el número 7, el deseo de ocupar esta posición en las preferencias del espectador se convirtió en un elemento codiciado durante 2009. También Gestevisión Telecinco decidió renombrar, en mayo de 2009, su canal Telecinco 2 y llamarlo La Siete, renunciando a la relación explícita con su marca. La Siete es el tercer nombre comercial que emplea este radiodifusor para este mismo canal TDT, que fue en un principio Telecinco Sport y, desde febrero de 2008, Telecinco 2. Desde que la cadena se explota como La Siete, las modificaciones en la identidad visual corporativa se han reducido a cambios de color, de posición de elementos y de trazos del logotipo.

**Gráfico 150:** Modificaciones en los logotipos del segundo canal de TDT de Telecinco (Telecinco Sport, Telecinco 2, La Siete).



Pero no hay que olvidar que algunas cadenas autonómicas y locales también hacen uso del 7 en su logotipo, como la televisión pública de Murcia (7RM), Telemadrid (que todavía no ha asumido en su marca comercial el 7 pero que sí realiza desde 2009 una campaña para situar sus canales en el dial 7 y 8 de la TDT) o el primer canal de la televisión autonómico privado Castilla y León TV, y otros locales como Tele7 Valencia, Tele 7 de Bilbao, dos televisiones locales de Canarias (Canal7 Atlántico Televisión y Canal 7 Teleregi3n), Canal 7 Madrid o Canal 7 Rias Baixas de Galicia.

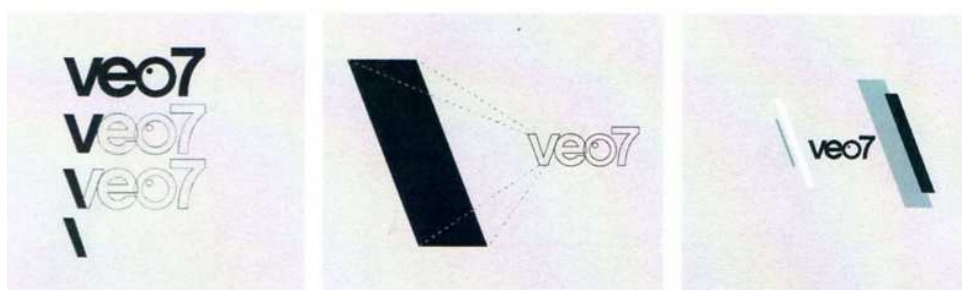
**Gráfico 151:** Logotipos de algunas cadenas autonómicas y locales que incluyen el 7.



Quizá haya otras razones para este progresivo cambio a los números, como que los números son prácticamente parecidos en casi todos los idiomas y grafías.

Sin embargo, la incorporación del 7 en el logotipo de la cadena, no va a ser el único cambio de la identidad visual corporativa de Veo Televisión durante 2009. Con el comienzo de la temporada televisiva, en el mes de septiembre, la cadena estrena nuevos grafismos de identidad de cadena, cuya pretensión es modernizar y dinamizar la imagen buscando un mayor reconocimiento entre el resto de canales de TDT. El logotipo no sufre ninguna alteración con respecto a su diseño anterior pero se incorpora en los elementos de emisión (“mosca”, cortinillas de continuidad, cierres de autopromociones, etc.) un nuevo elemento gráfico: una forma oblicua que deriva directamente de la “V” de Veo7, que servirá de hilo conductor en las animaciones de las piezas audiovisuales de la cadena.

**Gráfico 152:** Inclusión de la forma oblicua en las piezas audiovisuales (Veo7. Septiembre, 2009).



De esta forma, la “mosca” de emisión pasa a estar formada por el logotipo (blanco y con la misma tipografía) pero enmarcado en una pastilla oblicua de color verde. Se elimina la duplicidad de identificadores por programas, aunque a veces se añade información sobre eventos o programas (lo que se denomina “publi-mosca”).

**Gráfico 153:** Visualización de la “mosca” de emisión y ejemplo de “publi-moscas” (Veo7. Septiembre, 2009).



Así, el color corporativo o primario del diseño visual de cadena deja de ser el azul y pasa a ser el verde (un verde en distintas gamas, que van desde la composición R=14, G=69, B=84 hasta R=228, G=236, B=237), que se va a complementar con otros colores secundarios que asociados a géneros de programas.



**Gráfico 154:** Código de colores (Veo7. Septiembre, 2009).



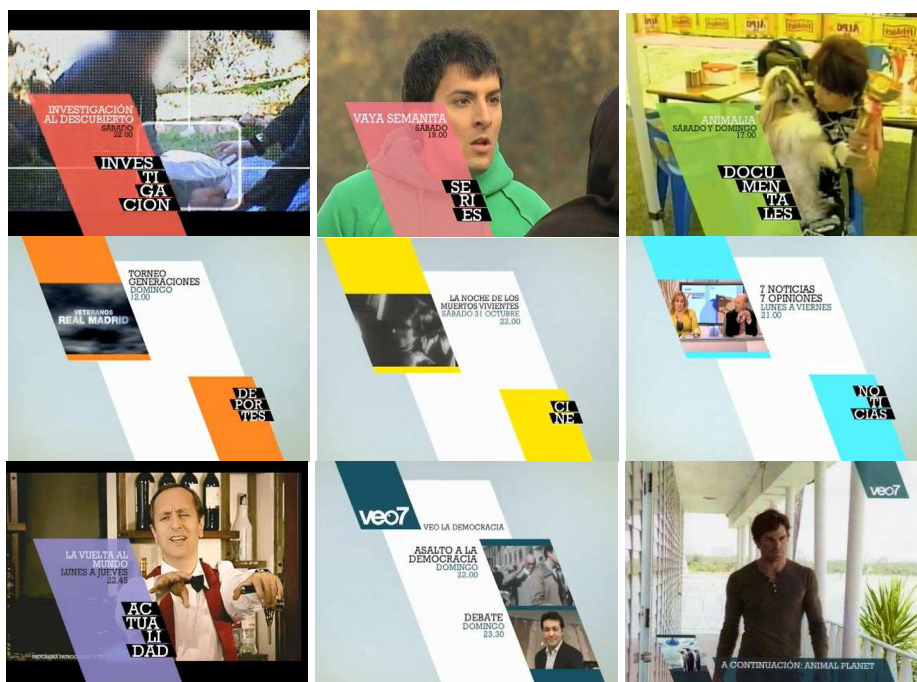
Aunque la tipografía del logotipo se mantiene, la empleada en los restantes elementos de continuidad se modifica para hacerse más contundente, moderna y con un toque diferenciador frente a otras convencionales. Es la *Rockwell*, que se caracteriza por trazos medios y gruesos que ayudan a su legibilidad en tamaños pequeños y medios.

**Gráfico 155:** Tipografía (Veo7. Septiembre, 2009).



La diversidad de elementos de continuidad es grande y con gran posibilidad de variación según el tipo y número de eventos que se incluyan. Tanto la “mosca” de emisión como el resto de los elementos siguen animaciones de entrada y salida basadas en el movimiento de la barra oblicua aparentemente caótica y en contraste con una línea gráfica muy limpia y siempre ordenada con respecto a las diagonales maestras de la nueva imagen. Además, se realizan modificaciones en momentos puntuales, como ráfagas por temporadas (otoño, invierno) o en periodos especiales (elección de la ciudad olímpica en 2016, Navidad).

**Gráfico 156:** Ejemplo de elementos de continuidad (Veo7. Septiembre, 2009).



En cuanto a la comunicación corporativa externa, con la integración en el grupo Unidad Editorial desaparece el área de comunicación al no considerarse una cuestión estratégica. Los desarrollos de todas las actividades de comunicación, bien en antena bien hacia el exterior, son realizados bajo la responsabilidad de un nuevo cargo, el director creativo, que va a apoyar la comunicación en el empleo de las sinergias con los diferentes medios del grupo, bien generando noticias informativas o bien a través de diversas formas de publicidad (en prensa, emisoras de radio, *webs* u otros canales del grupo para anunciar tanto a la propia cadena como a sus programas).

**Gráfico 157:** Ejemplos de comunicación de Veo7 en otros medios de Unidad Editorial.



Anuncio de “La Vuelta al Mundo”. Captura de [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) (3/08/2009). A la derecha, detalle ampliado.

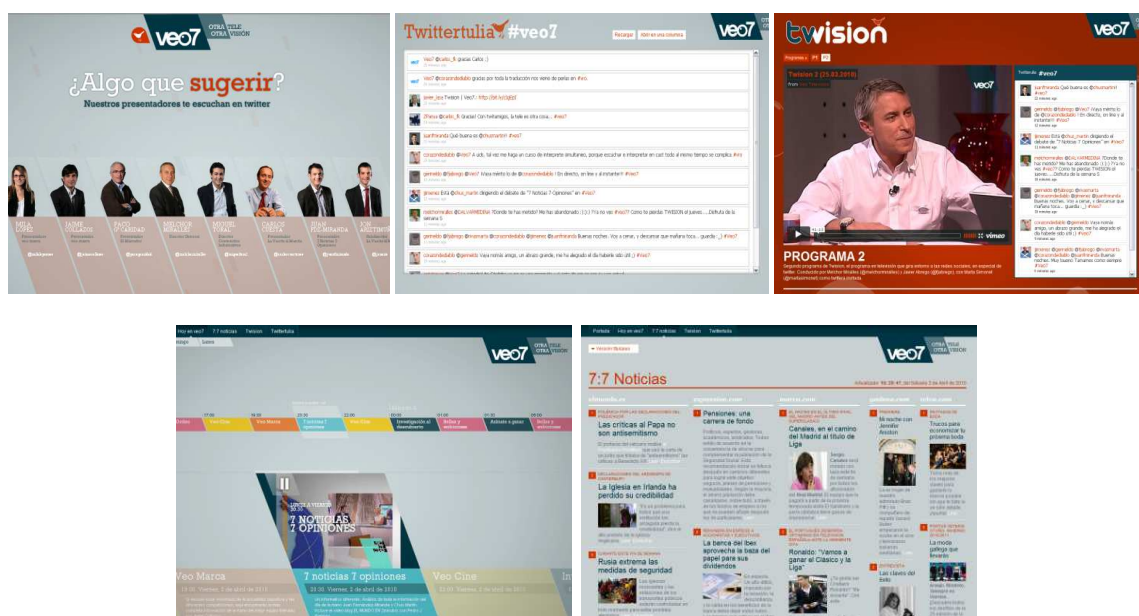


Noticia de la emisión de la Supercopa de fútbol sala en Veo7. Captura de [www.marca.com](http://www.marca.com) (7/01/2010).

De hecho, Veo Televisión va a buscar su vinculación a las marcas de éxito del grupo Unidad Editorial, a través de frases, como “si el diario El Mundo fuera una televisión sería Veo Televisión. Si lo tuyo es el mundo, lo tuyo es Veo Televisión” o “lo que vemos en Marca es lo que vemos en Veo Televisión. Por eso Veo Televisión es uno de los nuestros”<sup>228</sup>. La asociación de Veo Televisión con el resto de marcas referenciales del grupo de comunicación al que pertenece, a través de una comunicación hecha sólo en los propios medios del grupo, puede acercar a la cadena a una audiencia definida y que ya se ha decidido por esas marcas, sin embargo habrá que observar si esta estrategia de comunicación es suficiente para que una cadena de corte generalista, o semi-generalista (como la considera Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión), obtenga los datos de audiencia deseados y si la cadena está proyectando una Imagen de marca positiva.

En cuanto a la transmisión de imagen e identidad corporativa, Veo Televisión no desarrolló una nueva página *web* hasta marzo de 2010, teniendo “en construcción” la anterior durante casi dos años, lo que resultaba sorprendente en un grupo en el que el resto de los medios contaban con portales atractivos con gran aceptación por parte del público ([www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), [www.marca.com](http://www.marca.com), [www.expansion.com](http://www.expansion.com), [www.telva.com](http://www.telva.com), [www.aprendeingles.com](http://www.aprendeingles.com)). A principios de 2010, la cadena comienza su presencia en *Twitter* e inicia el desarrollo de una página *web* atractiva muy vinculada a esa red social (envío de “*tweets*” a la cadena o a los presentadores, participación en la “*Twittertulia*” y visionado en diferido el programa “*Twisión*”, que se emite en Veo7 y en el que se da voz a los mensajes que el canal ha recibido durante la semana) y donde, además, se muestra la programación de la cadena y se puede acceder a noticias de otras *webs* de los medios del grupo de comunicación.

Gráfico 158: Página *web* [www.veo.es](http://www.veo.es) (marzo 2010).



<sup>228</sup> Textos extraídos de diversas autopromociones de la cadena Veo Televisión.

### 2.3. La estrategia en contenidos y programación de Veo Televisión

Desde la apertura a la competencia en los noventa, la televisión en España se ha visto obligada a modificar su estrategia empresarial como consecuencia de los importantes cambios estructurales sufridos en el sector.

En el conjunto de la actividad audiovisual los cambios empresariales (la necesidad de atraer a las audiencias para vender publicidad y rentabilizar las inversiones), sociales (la propia evolución sociológica del país ha sido a la vez causa y consecuencia), profesionales (la nueva generación de profesionales ha generado innovaciones evidentes en el medio) y tecnológicas (los contenidos han sido influidos por la propia tecnología, como, por ejemplo, por la influencia del mando a distancia o por la multiplicación de televisores en el hogar)<sup>229</sup>, han obligado a modificar las estrategias televisivas.

En lo que respecta a la selección de contenidos y su ubicación en la parrilla, superar estos cambios y buscar sobresalir dentro de la amplia oferta para captar audiencia, ha obligado a las cadenas tanto a buscar programas de calidad y gran atractivo (con un coste asumible o amortizable) y crear programas novedosos, como a diseñar técnicas de programación que “atrapen” al espectador y eviten el *zapping* (dentro del programa y entre programas) o buscar el momento óptimo de la emisión de cada contenido, etc. Se conforman como fundamentales, por tanto, las decisiones “de antena”, es decir, la determinación de qué se debe emitir (contenidos) y cuándo es el mejor momento para emitir cada espacio (programación).

A continuación, se realizará un análisis independiente de contenidos y programación, partiendo del marco general establecido en el mercado de la televisión y de la TDT para llegar al estudio de las decisiones de Veo Televisión en estos ámbitos. Debido a que el objetivo planteado por la investigación reside en la comparación de la Cadena con el resto de radiodifusores y establecer su evolución a lo largo de sus años de actividad, se presentará la información de forma que facilite el estudio de los cambios en función las características de los contenidos y de las temporadas televisivas.

A la hora de abordar el tipo de producción de los contenidos de la cadena Veo Televisión, se partirá de la información que la cadena facilita a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), a través de lo que se denomina Informe de datos Gedeón<sup>230</sup>, en el que se ofrece información estadística del tipo de programación emitida durante todo un año estructurada por géneros, tipo de producción y su emisión en número de horas al mes y al año. Mientras que a la hora de elaborar el análisis programático se recurrirá a las parrillas de programación reales para analizar las tendencias por temporadas y plantear “parrillas tipo”.

---

<sup>229</sup> *La televisión en España. Informe 2007* (2007:65).

<sup>230</sup> Informe que en el entorno profesional toma este nombre por el programa informático con el que se realiza. Son datos que la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones solicita trimestral y anualmente a todas las televisiones con información de su actividad audiovisual, datos generales de las empresas, gastos, empleo, inversiones, estructura de capital, clientes, programación, tiempo dedicado a publicidad, etc.



### 2.3.1. Los contenidos

El contenido es “la piedra angular del negocio televisión” porque “permite atraer al producto audiencia para obtener los ingresos provenientes del producto publicidad” (*La televisión en España. Informe 2009*:91). Las cadenas buscan contenidos que capten al mayor número de audiencia posible, teniendo en cuenta que se trata de “elementos que aportan prestigio e imagen de calidad para el canal y que contribuyen a la legitimación tanto del emisor como de un público espectador que con frecuencia tiene mala conciencia del tiempo excesivo que dedica al medio” (ARNANZ, 2002:97) pero la sobreoferta audiovisual puede llevar a la “secularización de la televisión, al hacer proliferar las emisiones de poco valor y destruir algunas de las bases de estructuración del tiempo de los espectadores que cumplían los canales escasos” (*ibidem*:55).

Según el informe elaborado por Enter (diciembre, 2005), Centro de Análisis de la Sociedad de la Información y las Telecomunicaciones del Instituto de Empresa, el principal factor de adopción de la TDT por parte de los usuarios será “la creación de contenidos atractivos, diferentes a los que existen actualmente en la televisión analógica, de forma que los usuarios potenciales estén dispuestos a hacer el gasto en un receptor o un descodificador digital”<sup>231</sup>. Conscientes de ello, las primeras regulaciones de la Televisión Digital Terrestre incluían determinadas obligaciones a los operadores en materia de contenidos. Ejemplo de ello es la constancia en los pliegos de los concursos para la adjudicación de frecuencias de exigencias a las empresas concesionarias (ya sean de cobertura estatal, autonómica o local, privados o públicos) de ofrecer una programación novedosa, innovadora y diferenciada con respecto a la analógica y emitir programas originales un mínimo de cuatro horas diarias y 32 semanales, en las franjas comprendidas entre las 13:00 y las 16:00 horas y entre las 20:00 y las 23:00 horas.

Una de las mayores dificultades que esto atañe es que la valoración del atractivo y la calidad de los contenidos televisivos resulta una tarea compleja, fundamentalmente por su carga subjetiva. Si se recurre a la primera acepción que figura en el Diccionario de la Real Academia, la calidad se refiere a la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, lo que permitiría asociar la calidad de los contenidos con la existencia de unos atributos que le son propios e inseparables y que determinan su “grado de utilidad para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite” (CARCELÉN, *et al.*, 2006:107), aunque para Richeri (1995) “la palabra ‘calidad’ en televisión se usa con significados múltiples, pero sin ningún resultado”. De ahí que numerosos los autores han buscando aproximarse a su medición a través parámetros y escalas. Por ejemplo, García de Castro (en CARCELÉN, *et al.*, 2006:118) establece que se podría valorar la calidad de un contenido televisivo a través del estudio del nivel técnico, de la capacidad de atraer la atención del espectador, de la rentabilidad social y de la capacidad de reflejar la realidad. Similares aspectos considera Tur (*ibidem*:171-175,178-179), que manifiesta se debe tener en cuenta: la dimensión audiovisual del contenido (dentro del que encontramos la calidad intrínseca de la televisión –del guión, de la estructura narrativa, del perfil de los personajes, etc.–, la calidad técnica de la televisión –la iluminación, el sonido, el tipo de realización, el tipo de imagen, etc.–, la calidad de la industria televisiva –como la facultad para dinamizar el sector audiovisual o como el potencial competitivo de los productos de dicha

---

<sup>231</sup> Revista Cinevideo 20. Marzo/abril 2007, núm. 235, p. 2.

industria, en los mercados internacionales—), la dimensión legal y la dimensión social desde el punto de vista del entretenimiento. Por su parte, Vaca (1997: 128,144) vincula la calidad de un contenido a la “idea del programa”, a realización del mismo (califica la televisión como una “fábrica de ideas”) y a la admiración que genera en el espectador. A pesar de ello, hace más de diez años que Richeri (1995) mantenía que “en el nuevo contexto televisivo que se está formando, el problema de la calidad no puede ya referirse a un programa concreto o a una red determinada, porque nadie puede definir jerarquías televisivas sobre la base de la calidad. Hoy parece más apropiado referirse al sistema televisivo en su conjunto: su calidad viene dada por el número de canales y de programas diversos que se está en condiciones de ofrecer, disfrutando de la multiplicidad de redes y soportes disponibles”. Pero en un intento por aplicar este concepto a los contenidos, el mismo autor señala que “el problema es que no existe ninguna relación entre la audiencia y la calidad de un programa: en la actualidad, muchas investigaciones han puesto de manifiesto que el telespectador no escoge normalmente el programa que considera de mejor calidad sino el más espectacular, el que entretiene sin aburrir, el que le exige menor esfuerzo”. Quizá un ejemplo de ello sean los altos índices de audiencia alcanzados por la denominada telebasura (¿quizá sea más fácil definir un contenido telebasura que un contenido de calidad?)<sup>232</sup>.

En todo caso, y a pesar de la inexistencia de consenso sobre la valoración de la calidad de los contenidos, son frecuentes las críticas relativas a la escasa diferenciación de calidad en los contenidos de la nueva televisión digital y de la analógica, por la aparición en las cadenas digitales de los mismos contenidos (redifusiones) o de características muy similares (carencia de innovación), aunque para Eladio Gutiérrez Montes (2009b), presidente de Impulsa TDT (2007-actualidad), “entra dentro de la normalidad que en la primera fase de implantación de la TDT se haya intentado rentabilizar productos que tenían presencia en analógico, pero, a medida que la TDT se ha consolidado y se han logrado mayores índices de penetración, los operadores de televisión han apostado por una oferta de contenidos lo suficientemente amplia y diferenciada”. Realmente las críticas en relación al descenso de la calidad de los contenidos se vienen produciendo desde finales de los noventa (no aparecen con la TDT) cuando en las televisiones analógicas “el nivel de calidad medio de la oferta ha descendido: el incremento del número de canales ha ocasionado una inflación del precio de los contenidos más demandados por el público, al mismo tiempo que la fragmentación de las audiencias ha generado un descenso del presupuesto medio dedicado por cada canal a la elaboración de su parrilla de programación; de ese modo, el mercado de la televisión se ha introducido en el año 2000 en una situación paradójica, caracterizada por alto consumo y bajo índice de satisfacción del público” (DURÁNDEZ y SÁNCHEZ-TABERNERO, 2000:71). Para Vilches (2001:48), el que las cadenas de televisión, y los medios de comunicación en general, estén cada vez menos interesados en los contenidos es “consecuencia de la pérdida de su naturaleza artística, cultural e informativa de la irrupción de las tecnologías digitales y de la creación de la red de internet que han provocado una progresiva migración de productos espectaculares hacia otros servicios”.

---

<sup>232</sup> ¿Hay relación calidad-audiencia en el programa “Sálvame *Deluxe*”, emitido por Telecinco el viernes 11 de diciembre de 2009 en *prime time*, que giraba en torno a los resultados de la operación de nariz de Belén Esteban y que obtuvo un resultado de audiencia del 26% de *share*?

Ante todo ello, el *Informe de Telefónica sobre Tendencias de la Sociedad de la Información* (2006:463-477) considera que “no es previsible un aumento de la calidad de los contenidos [...] a no ser que el grado que alcancen las fragmentaciones poblacionales de la audiencia haga viables emisiones que se correspondan con la demografía de públicos más exigentes e, incluso, dispuestos a pagar por una dieta mediaticocultural diferente”.

Desde el punto de vista de las cadenas, la obtención de contenidos atractivos puede comprometer riesgos de costes y rentabilidad de los mismos, a lo que cada vez menos cadenas en abierto se someten, así que la búsqueda de contenidos atractivos, para todos los públicos y de un coste elevado, como grandes estrenos de películas o destacados eventos deportivos, está quedando relegada a canales de pago especializados. Además, aunque que se ha producido una cierta bajada del precio unitario de los programas, ésta no viene motivada tanto por el incremento en la oferta de canales sino por la reducción de los presupuestos que manejan las cadenas, que ofrecen con mayor frecuencia más cantidad de programas de bajo coste, un buen ejemplo de ello es el exitoso “Camera Café” (emitido en Telecinco desde septiembre de 2005). En este sentido, las nuevas cadenas digitales como Veo Televisión sufren especialmente la problemática que, según Arnanz (2002:57), tienen los canales en abierto, que “a medida que se incrementa la competencia (...) y se reducen las oportunidades de financiación publicitaria, el presupuesto destinado a la programación es inferior y los programas externos disponibles son menos, por lo que rellenar la parrilla es cada vez más caro y complicado”. Estas dificultades llegan a agravarse en el caso de la cadena del grupo Unidad Editorial, cuya posición a la hora de acercarse al mercado de contenidos y programas no está igualada con la del resto de cadenas nacionales. El desequilibrio se basa en que su presupuesto para la compra de contenidos es bastante menor, que no puede ofrecer notoriedad o altos datos de audiencia que le faciliten los acuerdos o compras y, además, no posee un catálogo de títulos o una “bodega” de programas cuyos derechos haya adquirido con anterioridad, ni siquiera las empresas con las que mantiene vínculos accionariales y que son proveedores de contenidos (El Mundo TV, Marca TV, Filmax) han generado en sus productos derechos para su emisión en Veo Televisión. Ante estas limitaciones presupuestarias, desde el nacimiento de la cadena se han recurrido a diversas fórmulas para el intercambio e incorporación de contenidos, como:

- La compra directa: es el método convencional, en el que la cadena se interesa por un contenido y se lo compra al proveedor. Se trata de un modelo muy sencillo, cuya única complicación estriba en tener el dinero necesario.
- El riesgo compartido: el proveedor de contenidos cobra un porcentaje pactado de los ingresos publicitarios que genera ese programa.
- Acuerdos económicos a medio plazo: fue una relación a la que se recurrió con frecuencia en el primer año de emisión Veo Televisión. En ellos, la cadena acordaba con el proveedor emitir gratuitamente un programa con el compromiso de comprarle más material en el siguiente ejercicio económico. Obviamente, los distribuidores ofrecían material de bodega con difícil salida. Actualmente no persisten relaciones de este tipo con ningún proveedor.

- Venta del espacio de emisión: se fija precio a los espacios o franjas y el proveedor de contenido es el encargado de la gestión de la publicidad al 100%. Este sistema se emplea con frecuencia en las televisiones locales.
- Acuerdos comerciales: hay determinados programas, principalmente los que están apoyados por marcas comerciales, que buscan antena donde emitir sus productos, de forma que son éstas las que acuden a las cadenas ofreciendo sus programas ya producidos. Al principio de su actividad, este era el único caso en el que el canal no acudía a los proveedores. Uno de los programas emitidos gracias a estas acciones fue el programa de actualidad de motor “Turbo”.
- Convenio o con *Majors* para crear canales temáticos: es el caso del acuerdo con *Sony Entertainment Television* para la creación de SET en Veo.
- Intercambio de contenidos con otros países: con la internacionalización y mundialización de los mercados audiovisuales se maximizan los rendimientos de los productos y los compradores obtienen productos internacionales de calidad a un precio razonable. Así por ejemplo, Veo Televisión firmó un acuerdo de compra de contenidos con *Hit Entertainment* por el cual pasó a emitir destacadas series de animación de producción británica para un público *pre-school* e infantil, para el que, excepto la televisión pública, ninguna cadena en abierto apostaba con fuerza (antes del nacimiento de *Disney Channel*). Para Vilches (2001:54) es un error que las cadenas generalistas hayan abandonado los programas para niños y jóvenes, puesto que no han sabido entender el potencial comercial que significaba captar a las futuras audiencias por todo el tiempo de su vida de consumidor.
- La producción de contenidos: la incorporación de contenidos hechos a medida de la cadena, que encajen dentro de su línea editorial, de su público, de su modelo de programación y, preferentemente, que exploten los activos de sus socios o de su grupo editorial.

#### **2.3.1.1. La elección del modelo: generalista, temático o segmentado**

A la hora de acudir al mercado de los contenidos, las cadenas de televisión deben seguir una determinada línea estratégica con el objetivo de canalizar eficazmente los contenidos que puedan interesar a su audiencia. La que ha determinado Veo Televisión a lo largo de sus diferentes Planes de Negocio está caracterizada por basarse en el desarrollo de un modelo generalista.

El modelo generalista fue el primero que se implantó en la televisión, y con él se pretende llegar a todos los segmentos de la población a través de contenidos variados que interesen a todos los públicos y se consuman en familia. Sin embargo, con el nacimiento de nuevas cadenas de televisión y, sobre todo, de la televisión de pago y la gestión multicanal, surgieron modelos de televisión temática, en los que el consumo y la programación se basan en la fragmentación de la sociedad y en la demanda de contenidos especializados por algunos sectores de la audiencia. Según Peñafiel y López (2002:120 y 2005:148-149) con la televisión de pago se satisfacen los gustos y

necesidades del espectador hasta tal punto que la programación se puede confeccionar a la carta y, gracias a los avances tecnológicos, se posibilita que se guarden los programas seleccionados y puedan visionarse en el momento que se desee. La tematización llega incluso a crear lo que Larrègola (1998:201) denomina “canales pasión”, “aquellos que se centran únicamente en los grandes amores de audiencias muy restringidas, cazadores, pescadores, amantes de lo insólito”. Es por ello que, para Contreras (2003:223), en la televisión temática el formato incluso puede quedar en segundo plano, puesto que la afinidad integradora surge del hecho de compartir con el espectador un interés común altamente definido. Este mismo autor (2003:76) destaca los argumentos de Dominique Wolton (en *Eloge du grand public*, Flammarion, 1990, pp. 104-106) para explicar las causas de ese nuevo modelo de mercado tan tematizado: la revolución tecnológica, las demandas del público para ver programas especializados, la existencia de un mercado económicamente viable de minorías y el agotamiento del modelo de televisión generalista.

Pero la viabilidad de la tematización no es sólo fruto de una demanda no atendida anteriormente, sino que también procede de la gestión multicanal que posibilita que un operador pueda configurar parrillas variadas en cada uno de los canales de los que es propietario. Este tipo de gestión aparece en Europa como la alternativa para competir en el nuevo entorno digital. Dentro de este modelo encontramos como ejemplos más destacados, al operador público inglés BBC (que ha desarrollado una oferta de hasta ocho canales de televisión que abarcan desde los contenidos generalistas de BBC One, hasta otros dedicados a las noticias, el parlamento, los niños, los jóvenes o un “canal para pensar”) o el operador privado alemán RTL (que cuenta con un canal generalista –RTL–, otro dirigido a los jóvenes adultos –RTL II–, otro dirigido a niños y adolescentes –SUPER RTL– y uno más dirigido a jóvenes adultos –VOX)<sup>233</sup> y, en España, RTVE (que, como ya hemos visto, además de producir los canales generalistas TVE 1 y La 2, produce seis canales temáticos: Canal 24 Horas, Teledeporte, Clan TVE, Canal Internacional de TVE, Docu TVE<sup>234</sup> y Canal Clásico) e incluso, Sogecable (que realiza una gestión multicanal con alta presencia de tematización tanto en TDT como en su plataforma Digital +).

En esta perspectiva, y como consecuencia de la multiplicación del número de cadenas de televisión, las cadenas en abierto buscan ofrecer modelos complementarios, tendiendo a la creación de modelos situados a medio camino entre el generalista y el temático, que podríamos denominar modelo segmentado o fragmentado, basado en una considerable contención de los costes y una adecuada selección de la audiencia objetiva. Según Contreras y Palacio (2003:91), los ejemplos más significativos de focalización de audiencias en Europa se encuentran en Channel 4 (Gran Bretaña), M6 (Francia), Pro7 (Alemania) o Rete 4 (Italia). En España, la tendencia a la segmentación o focalización de audiencias ha quedado patente en las cadenas que han surgido una vez emprendida la transición digital. Es el ejemplo que representan Cuatro y laSexta (con búsquedas de público más concretas, una mayor fragmentación, más segmentación y un público reducido) e incluso los canales digitales de Antena 3 Televisión, Neox y Nova, que “tienen vocación generalista y recurren a todo tipo de géneros con la pretensión de aspirar a un perfil amplio de la audiencia pero no a toda la audiencia” (REICHARD,

---

<sup>233</sup> La televisión en España. Informe 2007 (2007:194-196).

<sup>234</sup> Docu TVE sustituyó el 10 de octubre de 2005 al canal Grandes Documentales y desapareció el 23 de abril de 2009 para dar paso a Cultural.es, que a partir del 3 de abril de 2010 podría emitirse a través de TDT.

2008). Este último sería también el caso de otros canales TDT como SET en Veo y Hogar 10.

Estos tres modelos, generalista, temático y segmentado, no son excluyentes entre sí y, de hecho, en algunas ocasiones las fronteras que les separan no están perfectamente definidas. Así, por ejemplo, parece incuestionable que TVE 1, La 2, Antena 3, Telecinco, Cuatro, laSexta, Net TV y Veo Televisión son las cadenas generalistas de la TDT. A pesar de ello, existen diferencias entre ellas respecto al segmento objetivo de audiencia al que se dirigen porque tienen “un énfasis diferente” (BUSTAMANTE, 2003:167-206) y cierta tendencia a la segmentación. Es por ello que el modelo de televisión generalista, tal y como lo conocemos, dirigido a todos los públicos con una única parrilla de programación, tiende a perder peso.

En el caso de Veo Televisión, se ha configurado una cadena de corte generalista en la que tienen cabida una gran heterogeneidad de géneros y programas destinados a un rango muy amplio de la audiencia, a pesar de que la destacada presencia de contenidos informativos y el reducido presupuesto para acudir al mercado de producción ajena llevan a su consejero delegado a definir el canal como semi-generalista<sup>235</sup>. El criterio generalista se ha mantenido desde el inicio del planteamiento de Veo Televisión hasta la actualidad aunque la cadena ha podido centrarse o especializarse en un contenido y en un perfil más acotado de audiencia en determinados momentos, no como consecuencia de una estrategia predefinida sino de sus posibilidades en el mercado. En cuanto a contenidos de producción ajena, la cadena ha emitido series de animación destinadas a audiencia *pre-school* (ni siquiera considerada audiencia por TNSofres, cuyo panel general abarca una muestra de población a partir de los 4 años) e infantil (pero con la consolidación de canales temáticos infantiles como Clan TVE o *Disney Channel*, estos contenidos desaparecieron de Veo Televisión); ha emitido programas dirigidos a una audiencia adulta y femenina (telenovelas, magazines femeninos, etc.) o programas de ocio y entretenimiento, humor, ficción. El peso de los contenidos, no obstante, se ha situado siempre en los programas de producción propia de información y actualidad en los que se explotan las marcas con las que se relaciona (El Mundo, Marca, Expansión), que le ha conducido hacia un público predominantemente adulto y masculino.

Veo Televisión pretende “ser una televisión de calidad, diferente, innovadora y atractiva que mejore la oferta televisiva actual con una amplia variedad de géneros” (GARCÍA LACUESTA, 2007), emitiendo contenidos que no tendrían cabida en otras cadenas de televisión, a la vez que son accesibles para ésta. A pesar de que en algunos momentos este intento por dirigirse a cualquier segmento de audiencia y establecer el criterio económico como el prioritario en las compras de los programas, ha impedido la obtención de un posicionamiento ante un público estable y la generación de una imagen propia fuerte y diferenciadora.

---

<sup>235</sup> Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión (2008-actualidad), mantiene que el modelo de Veo Televisión es semi-generalista, ya que por limitaciones presupuestarias no puede “gastar tanto dinero como necesita un canal generalista, pero tenemos activos como la información política y deportiva y la opinión” (según entrevista en profundidad realizada para la presente investigación).

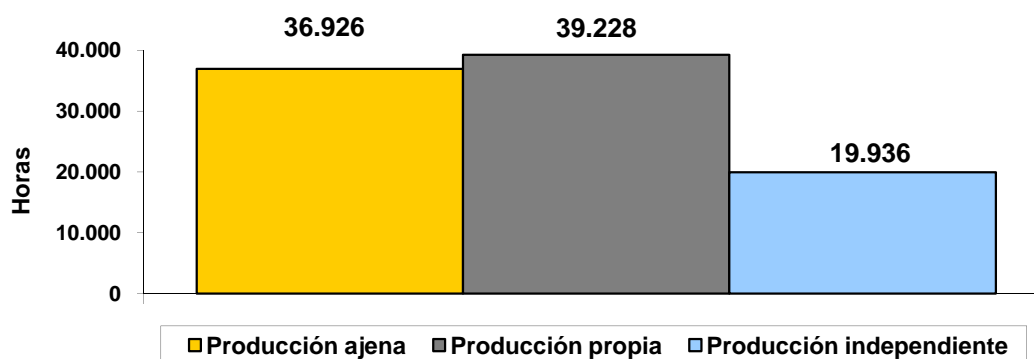
### 2.3.1.2. El tipo de producción: propia, ajena o externa

Por otro lado, también se configura como elemento relevante en la estrategia de una cadena de televisión en cuanto a contenidos se refiere, el origen de producción de los programas. Los programas de televisión pueden identificarse, según el sistema de producción, como:

- Programas de producción propia: producidos por la cadena con medios económicos, técnicos, personales y materiales propios.
- Programas de producción ajena: adquisición de programas producidos al margen de la cadena.
- Programas de producción externa o independiente: encargados por una a un productor independiente, a través de una producción financiada (la cadena solicita la realización de un producto y se hace cargo de toda la financiación), asociada (cada parte aporta medios según acuerdo previo), de coproducción (acuerdos entre varias empresas) o de derechos de antena (las televisiones sólo participan en la financiación).

Los datos de GECA (2007b:103), muestran que la temporada 2004/2005 se emitieron casi tres mil horas más de producción propia que de ajena y casi el doble que de independiente. En este sentido, las televisiones públicas son las que están obligadas a realizar un mayor esfuerzo para asegurar la cobertura adecuada de los contenidos que le son más característicos (espacios informativos, culturales y deportivos) (ALCOLEA, 2002:302-306), por lo que la producción propia puede llegar a ocupar casi el 80% de sus emisiones, mientras que en las privadas ronda el 50% (GAPTEL, 2006:58).

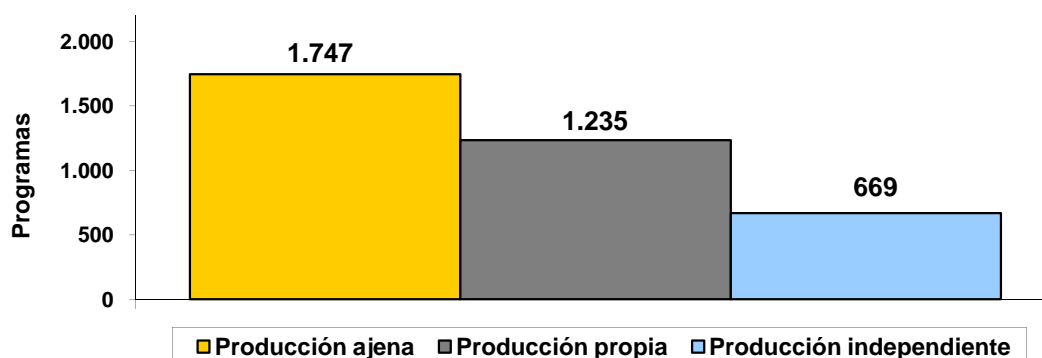
**Gráfico 159:** Reparto del tipo de producción por horas (total cadenas -excepto Cuatro y laSexta-, temp. 2005/06).



Fuente: GECA (2007b:103).

Por contra, los programas más emitidos en las parrillas de las televisiones españolas son los de producción ajena, no los de producción propia, lo cual indica que la duración de los programas producidos por las cadenas es superior. En cuanto a los programas independientes, estos suponen prácticamente la mitad de los de producción propia y un tercio de los de producción ajena.

**Gráfico 160:** Reparto del tipo de producción por programas (total cadenas -excepto Cuatro y laSexta-, temp. 2005/2006).



Fuente: GECA (2007b:103).

Antes de comenzar a analizar la tendencia del tipo de producción seguida por la cadena digital Veo Televisión, conviene realizar un par de aclaraciones:

- En primer lugar, entre el año 2002 y 2005 Veo Televisión no intervenía en el diseño de su programación y simplemente se dedicaba a la redifusión de la señal de Intereconomía TV. Por lo tanto, no se considerará el tipo de contenidos de las producciones de esta etapa, aunque cabe decir que se trataba principalmente de contenidos producidos por la propia Intereconomía TV.
- En segundo lugar, los datos que se emplean provienen de los Informes de Datos Gedeón proporcionados por Veo Televisión<sup>236</sup>, en los que no se distinguen tres tipos de sistemas de producción (propia, ajena y asociada o independiente) sino tan solo dos (propia y ajena). La producción realizada totalmente con medios propios de la cadena Veo Televisión ha sido marginal, reduciéndose tan solo a dos programas: “El tiempo” (espacio de información meteorológica emitido de lunes a viernes entre 2006 y 2008, cuya producción pasó en febrero de 2008 a Canal Mundo Producciones) y “Veo en corto” (espacio de entretenimiento dedicado al cortometraje, producido en 2007) pero el informe considera los programas coproducidos junto con las empresas con las que mantiene sinergias (por participación accionarial o pertenencia al mismo grupo de comunicación) programas de producción propia. Es posible que el seguimiento literal de la definición de contenidos de producción independiente provocara la inclusión de este tipo de producciones en dicha categoría, pero también hay que tener en cuenta que “una auténtica producción independiente implica que el proyecto tendría que ser realizado íntegramente la productora sin apoyo de la cadena” (VIDELA y SANJUÁN, 2006:2). Hasta la integración de la cadena en Unidad Editorial (2008), prestaba para la realización de este tipo de programas los medios técnicos, materiales y humanos y los proveedores de contenidos asumían la línea editorial y la realización de los mismos, pero posteriormente la aportación se redujo considerablemente, ya que sus medios técnicos y humanos fueron integrados en otras empresas del grupo. No obstante,

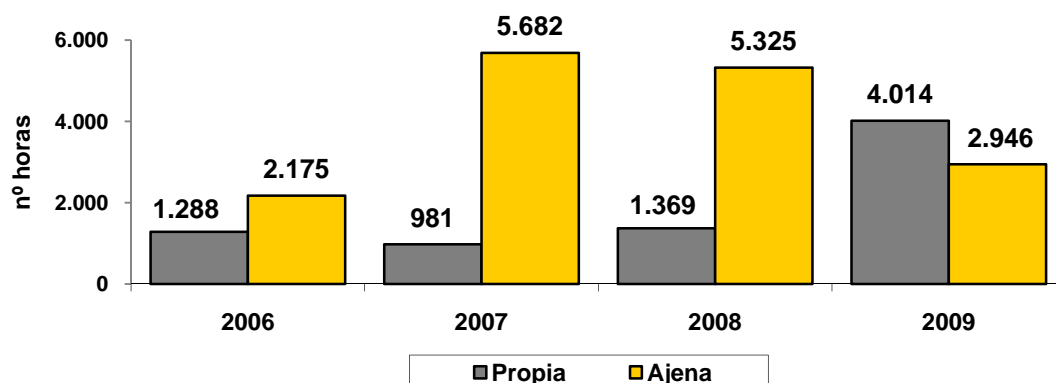
<sup>236</sup> El análisis oficial de contenidos que confecciona Veo Televisión sobre sí misma se inicia en enero de 2006, por lo que no serán analizados los contenidos de 2005 (de 30 de noviembre a 31 de diciembre).



estos programas realizados por proveedores de contenidos y empresas de servicios del grupo siguen considerándose programas de producción propia.

En función a estas aclaraciones, se procede a detallar comparativamente el tipo de producción de los programas emitidos en Veo Televisión entre el año 2006 y 2009. En 2006 la cadena emitió 1.288 horas de programación de producción propia, lo que suponía un 37,19% del total y 2.175 horas de producción ajena, un 62,81%. En 2007, las horas de programación prácticamente se duplicaron, hasta superar las 6.663 horas, muy cerca de la cifra máxima que alcanzarán. Mientras que en 2008, disminuyeron las de producción propia a 981,39 (lo que supuso un 14,73% del total) a favor de un crecimiento espectacular de las de producción ajena, que ocuparon el 85,27% del total con 5.682,02 horas, más del doble que el año anterior. Un año más tarde, aumentó de manera destacada la programación de producción propia, que llegó casi a las 1.400 horas, que supusieron el 20,46% de los contenidos televisivos, mientras que la producción ajena bajaba al 79,54% del total de la programación de Veo Televisión, con su emisión durante 5.325 horas, manteniendo su predominio hasta que en 2009 se contabilizaron más de 4.000 horas de producción propia emitidas, cifra cuatro veces superior a la del año anterior, y de casi 3.000 horas de producción ajena, el 57,7% del total. Se produce, por tanto, en esta anualidad un vuelco en el tipo de producción predominante, con una diferencia proporcional mayor a la existente en el año 2006 en la que abundaba la producción ajena.

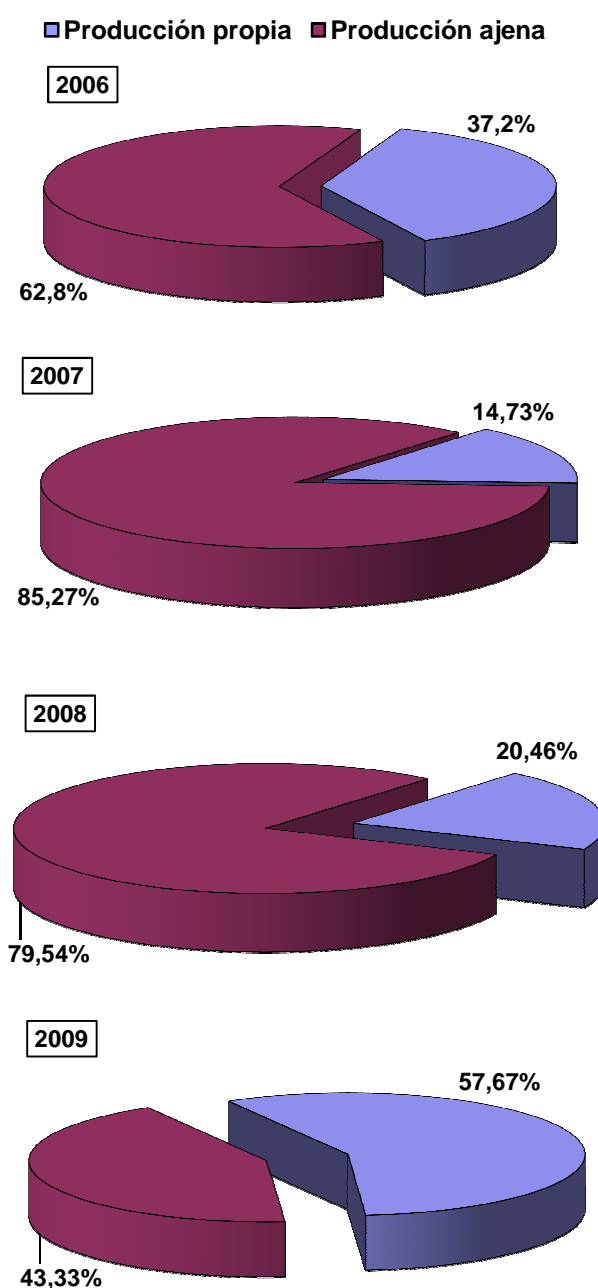
**Gráfico 161:** Tipo de producción de los programas de Veo Televisión (2006-2009) (nº de horas).



Fuente: Datos Gedeón de Veo Televisión, 2006-2009. Elaboración propia.

A pesar de que en Veo Televisión no existen recursos, ni económicos ni de instalaciones, para la realización de un gran volumen de producción propia, desde sus inicios en noviembre de 2005 (cuando se emitieron seis horas de las cuales cuatro horas y media eran de producción propia), ha efectuado importantes esfuerzos en la misma, que tan sólo se redujo en 2007, que se manifestaron en 2009 con el predominio, por primera vez, de la producción propia. En la distribución porcentual del tipo de producción, se observa que durante los años 2006, 2007 y 2008 los márgenes de reparto de horas de emisión propia y ajena estaban situado dentro de la tendencia de las cadenas de privadas (según GAPTEL en torno al 20%), mientras que en el 2009 la relevancia otorgada a la producción propia es más característica de los canales públicos (más de 50%).

**Gráfico 162:** Tipo de producción de los programas de Veo Televisión (2006-2009) (% horas).



Fuente: Datos Gedeón de Veo Televisión, 2006-2009. Elaboración propia.

La producción propia se configura de esta forma como principal pilar de la cadena, atribuyéndole personalidad, calidad y estilo que le pueden otorgar diferenciación. La producción propia, se caracteriza, además, por la explotación de activos y marcas de las empresas mediáticas con las que guarda relación empresarial (Marca, El Mundo, Expansión, etc.), por lo que además refuerza el carácter identitario al grupo de comunicación y las sinergias entre sus medios.

### 2.3.1.3. El género de los programas

Los programas también pueden identificarse por su género, es decir, según las características comunes de sus contenidos. En este sentido, hay varias clasificaciones de programas, entre las que cabe destacar las realizadas por la UER (Unión Europea de Radiodifusión), por GECA (Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual) y por TNSofres Audiencia de Medios. Entre los géneros que proponen, destacan:

- Información: los informativos se han consolidado en la televisión como uno de los principales contenidos al configurar la personalidad de una cadena, “configurar la opinión pública” (VACA, 1997:149) y constituir la vertebración de toda cadena de carácter generalista y gratuita. Por lo que, durante 2008 “los espacios informativos y de actualidad se mantuvieron como el principal recurso de programación de la televisión generalista, tanto en tiempo de oferta como por su contribución al *share* de los canales” (IMPULSA, 2008:39). No obstante, la calidad de innovación en el género puede ser crucial en los resultados de audiencia y en el perfil sociológico de los espectadores que se consiguen fidelizar. Por lo general, la información está considerada como un macro género que incluye espacios informativos, culturales y/o deportivos.

En la cadena Veo Televisión se ha apostado por este género desde el comienzo de las emisiones, con programas como “Fórmula Marca”, “El Mundo en Portada” y, posteriormente, con “Las noticias”, que incluyen información de general, deportiva, económica y meteorología, y que, a pesar de haber sufrido cambios de nombre y estructura, siempre han estado presentes en su parrilla.

- Ficción: estos contenidos suelen representar en todas las cadenas generalistas nacionales alrededor de la cuarta parte del total de la programación, no diferenciándose apenas la oferta cuantitativa entre las televisiones nacionales públicas y privadas (*La televisión en España. Informe 2009*:128).

Por lo general, se considera que las series son el mejor producto para la fidelización de la audiencia, de hecho las series españolas así lo demuestran una temporada tras otras, y las norteamericanas se revitalizaron desde el año 2008. Mientras, los largometrajes y las *tv movies* fidelizan poco aunque los buenos títulos son muy efectivos, aún así “la programación cinematográfica sigue ocupando una parte significativa de la oferta [de las cadenas nacionales], pero cabe distinguir entre las novedades y las películas de catálogo. Las primeras tienen un alto coste que hace muy complicada la rentabilidad de cada pase, mientras que las segundas cuestan cantidades más asequibles, aunque su capacidad de convocatoria suele ser mucho menor. La mejor relación entre coste y audiencia la suelen ofrecer las *tv movies*” (*La televisión en España. Informe 2009*:129). Además, aunque “el género cinematográfico sigue ocupando muchas horas de emisión, ya no ocupa de la misma manera el horario noble de la televisión” (VACA, 2009:131)

En Veo Televisión se ha dado especial relevancia a la ficción, a través de *tv movies* (“Aurum presenta”), cine (clásico, europeo, argentino, policíaco, clásico, *thriller*, *western*, de los 70 y 80, monográficos de grandes directores, etc.) y series (como “Media Falta” o “Criminal”, que triunfaron en Argentina).

- Miscelánea: este macro género incluye, principalmente, programas de entretenimiento (que según algunas clasificaciones de géneros de los programas de televisión es un género en sí mismo, que se contrapone a la información), como magazines o programas de humor y variedades. Son programas que “no exigen la participación intelectual del espectador, aunque sí la participación emocional” (VACA, 1997:171), lo que atrae especialmente a las cadenas privadas, especialmente en Telecinco, que programa un 44% de contenidos de este tipo.

Los programas de humor tienen también un destacado hueco en la parrilla de Veo Televisión, con programas para todos los públicos, como “Bienvenidos” o “Vaya semanita”, o programas más transgresores como “*Happy Tree Friends*”. Sin embargo, no ha sido frecuente la emisión de programas de variedades.

- Deportes: uno de los pocos contenidos capaces de generar audiencias masivas en la televisión en abierto, lo que le convierte en un producto altamente deseado, aunque su éxito depende “del grado de cercanía del espectador” hacia los participantes (VACA, 1997:186), de forma que el seguimiento de la audiencia dependerá del deporte y de los deportistas que se enfrenten. Además, producen una importante saga de contenidos asociados: resúmenes, extensas referencias en los informativos, programas de actualidad deportiva antes y después de los encuentros, magazines que explotan la notoriedad social de los protagonistas, etc. Son programas muy apreciados por los jóvenes pero que fidelizan poco.

En Veo Televisión, los contenidos deportivos vienen de la mano de las sinergias con Marca, que ofrece contenidos y colaboradores (Agustín Castellote –conductor del programa “Plus Marca” en Radio Marca, que se adaptó al formato televisivo–, Paco García Caridad –director de Radio Marca y presentador de “Veo Fútbol”, en sustitución de Javier Reyero, y de “El Marcador”–, Roberto Gómez, Pipi Estrada, Alfredo Duro, Edu García, etc.). La presencia del deporte ha estado basada en informativos o magazines deportivos, aunque a lo largo de 2009 se adquirieron derechos para retransmitir carreras de coches (DTM), partidos de fútbol de categorías inferiores y de veteranos, y, desde enero de 2010, la Liga Marca de Fútbol Sala.

- Musicales, divulgativos, culturales/educativos: por un lado, los programas musicales y los programas que informan sobre todo lo relacionado con la música o que emiten conciertos o videoclips pretenden buscar al público joven. En la actualidad varios canales de TDT están dedicados exclusivamente a la música, aunque suelen basarse en la emisión de videoclips, aunque “la experiencia de la últimas temporadas demuestra que este género funciona mejor en fusión con otros, sobre todo el concurso” (*La televisión en España. Informe 2009*:129). En el resto de los canales, los programas musicales cada vez tienen menos presencia.

Por otro lado, los programas divulgativos y los culturales tienen como fin educar y exponer investigaciones realizadas. Es un contenido habitual de las cadenas de servicio público, puesto a veces se aleja del entretenimiento, pero se

están encontrando fórmulas innovadoras de divulgación de las ciencias y las artes en algunas cadenas privadas.

Según la clasificación consultada, los documentales pueden estar incluidos dentro de este macro género o constituir uno independiente. Por lo general, son esos programas que todo el mundo dice ver pero que realmente no alcanzan buenos resultados de audiencia, aunque fidelizan a quien se siente atraído por ellos. En la parrilla de las cadenas que emiten en abierto suelen ocupar un lugar residual, por lo que tienden a refugiarse en la televisión de pago y actualmente en la TDT pueden ser una buena apuesta de diferenciación.

Veo Televisión emitió en 2007 más del 15% de la programación de producción ajena perteneciente al género documental y cultural/educativo. En 2006, la presencia de programas documentales, culturales y de música casi superó las 400 horas y en 2007 sobrepasó las 1.000 horas. Los contenidos musicales emitidos, son proporcionados por productoras de reconocido prestigio, como *Unitel Classical* (con programas como “Grandes óperas y conciertos”) o *Warner Music* (con “Veo Music” o “Veo Live”) y en cuanto a los documentales, siempre han estado presentes en la parrilla de la cadena digital, con gran variedad temática, como “Cosmos”, “Didavisión”, “*Inside Health*”, “Planeta salvaje”, “En busca de las piedras preciosas”, “Travesías sin fronteras”, etc.

- Infantil: existe una escasa preocupación por parte de las cadenas generalistas por la audiencia infantil. Según el estudio de Pérez Ornia y Núñez Ladevéze (2006), faltan contenidos adecuados a las necesidades de los niños y programas emitidos en horarios razonables: en las últimas temporadas no ha habido prácticamente programas infantiles en horario de tarde y actualmente su presencia es poco significativa, cuando antaño ocupaba un lugar preferente. Esta investigación pone de manifiesto que, en la oferta de las televisiones, dos nuevos rasgos coinciden para dejar en evidencia la escasa preocupación de programadores por adaptarse a la población infantil: carencia de contenidos adecuados y falta de horarios razonables. Sin embargo, esto no ha sido obstáculo para que durante los últimos años las televisiones españolas hayan emitido programas, a veces socialmente muy criticados, con un notable éxito de atención infantil. Y es que, como mantiene Sartori (1998:36-37), los niños ven la televisión durante horas y horas antes de aprender a escribir, “la televisión es la primera escuela del niño”, aunque los contenidos que tenga a su alcance no sean lo más adecuados. Afortunadamente, esta carencia se ha visto paliada por la TDT donde se han creado canales temáticos para niños, como Clan TVE o *Disney Channel*.

Veo Televisión, hasta la consolidación de esos canales temáticos, apostó por los programas de animación, principalmente a través de la creación del contenedor infantil, “El tobogán”, fruto de un acuerdo de contenidos con *Hit Entertainment* (destacada productora inglesa de contenidos infantiles), en el que emitieron series como “*Bob, the builder*” o “*Thomas, la locomotora*”, muy premiadas en Europa. También se apostó por animación para jóvenes, por las tardes y los fines de semana, a través de “La hora manga” (productos de *Arait Multimedia*) o de la animación de *Taffy Entertainment*, con dibujos como

“*Titeuf*” o “Los cuatro fantásticos”. Sin embargo, desde 2008 comenzaron a reducirse gradualmente estos contenidos hasta desaparecer en 2009.

- Adultos: en la hora brujas de las madrugadas Veo Televisión incorpora telenovelas eróticas inéditas en España y coproducidas por *Canal Play Boy*. Los datos de audiencia conseguidos suelen superar la media de los obtenidos por la cadena, e, incluso, con frecuencia han superado la media de esa franja en TDT.
- Publicidad: algunos autores consideran que “la publicidad es un contenido más de la televisión, un género específico” (VACA, 2006:178 y ARNANZ, 2002:97-156). En la presente investigación, no se ha considerado pertinente abordar la publicidad como un contenido programático más y que, debido a su gran relevancia e influencia en la sostenibilidad y viabilidad de las cadenas, es tratado en un apartado específico.

Según el *Anuario 2007*, de Impulsa TDT (2008b:35) “la televisión generalista en abierto muestra tendencias muy definidas hacia el incremento de la actualidad (informativos y magazines), la ficción seriada (en detrimento del cine), el puro entretenimiento televisivo, y hacia el tratamiento táctico o marginal del resto de los grandes géneros”. En el reparto de contenidos por género de las cadenas nacionales analógicas del año 2008, se observan que es la ficción (desglosada en cine y telefilmes, series española y series extranjeras) la que realiza una mayor aportación de *share* a las cadenas y, también, el género al que más tiempo se le dedica. La información y la actualidad seguirían de cerca de los géneros de ficción, con la ocupación de un 16,8% de las programaciones de las cadenas y alcanzando un 12,8% de cuota de pantalla. Proporcionalmente, los *call tvs* y los espacios de televenta serían los que más tiempo reciben en las cadenas de televisión (más de un 10%) pero menor cuota de pantalla obtienen (0,5%), mientras las series españolas serían las que proporcionalmente menos tiempo ocupan en las programaciones nacionales (4,0%) pero obtienen una aceptación de audiencia, en comparación, bastante superior al resto (8,0%) (IMPULSA TDT, 2009:40).

**Gráfico 163:** Reparto de contenidos por género (TVE 1, La 2, Telecinco, Cuatro y laSexta, 2008).

Géneros / Formatos	Ap. Share	% Tiempo
Informativos y actualidad	12,8	16,8
Cine y Telefilmes	8,5	8,2
Magazines y <i>Talk shows</i>	8,3	12,5
Series españolas	8,0	4,0
Series extranjeras	7,7	11,5
Deportes	4,8	7,5
Documentales y divulgativos	3,8	9,7
Variedades y concursos	3,8	5,8
Tele-realidad	3,3	2,4
Show del <i>prime time</i>	3,0	2,3
Infantiles	1,6	6,8
Call tv y televentas	0,5	10,4
Musicales	0,3	32,1

Fuente: Impulsa TDT (2009:40).

Analizando los programas regulares más vistos del año 2008, se observa que “solo 14 son programas de variedades, 27 de ficción y la mayoría (39), espacios informativos, fundamentalmente retransmisiones deportivas”, que “copan la inmensa mayoría de las primeras posiciones”. Además, destaca “la gran cantidad de productos de ficción en serie entre los más vistos, ya que constituyen buena parte de los espacios de *prime time* de las cadenas” (*La televisión en España. Informe 2009:97-100*).

**Gráfico 164:** Ranking de los 20 programas más vistos TVE 1, La 2, Telecinco, Cuatro y laSexta, 2008).

Nº	PROGRAMA	CADENA	Nº EMISIONES	AUDIENCIA MEDIA	CUOTA DE PANTALLA	MACRO GÉNERO	GÉNERO
1	Fútbol: Eurocopa	Cuatro	19	13,7	40,4	Información	Deportes
2	Prórroga Fútbol: Eurocopa	Cuatro	3	17,8	48,0	Información	Deportes
3	Post Fútbol: Eurocopa	Cuatro	2	29,3	66,7	Información	Deportes
4	Eurovision: votaciones	TVE 1	1	25,0	62,8	Variedades	Concurso
5	Prórroga Fútbol: C.UEFA	Antena 3	1	22,2	46,5	Información	Deportes
6	Festival Eurovisión	TVE 1	1	22,0	59,9	Variedades	Concurso
7	Fútbol: L. Española	Telecinco	4	11,2	29,1	Información	Deportes
8	Fútbol: L. Española	laSexta	55	5,1	14,8	Información	Deportes
9	Yo soy Bea	Telecinco	258	5,3	22,8	Ficción	Series
10	2008 Debate	TVE 1	2	17,6	34,5	Información	Deportes
11	Fútbol: Copa del rey	Telecinco	2	16,8	37,1	Información	Deportes
12	Fútbol: Liga Española	Antena 3	13	12,3	31,2	Información	Deportes
13	Previo Fútbol: L. Española	Cuatro	5	7,0	26,8	Información	Deportes
14	Fórmula 1: G.P. Brasil	Telecinco	3	9,0	29,1	Información	Deportes
15	Prórroga: L. Campeones	Antena 3	2	14,5	30,9	Información	Deportes
16	Aída	Telecinco	89	8,3	25,0	Ficción	Series
17	Fútbol: Copa UEFA	Antena 3	3	10,7	28,2	Información	Deportes
18	Fútbol: Mundial Clasific.	TVE 1	4	12,3	34,3	Información	Deportes
19	Fórmula 1: G.P. Mónaco	Telecinco	2	11,6	40,2	Información	Deportes
20	Previo Fútbol: L. Española	Telecinco	1	13,7	33,9	Información	Deportes

Fuente: *La televisión en España. Informe 2009* (2009:97).

Centrándonos en Veo Televisión, el análisis del género de los programas emitidos desde el año 2006 al 2009, según los datos ofrecidos por la cadena a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) a través del Informe Gedeón, muestra que la variedad de los mismos suele estar entre los diez u once tipos, siendo prácticamente los mismos en los diferentes años, aunque su presencia en antena varía.

En cuanto al porcentaje de horas de emisión totales de cada uno de ellos, en 2006, el género que predominó fue el Informativo, que con un 36% del total prácticamente doblaba la presencia del siguiente, el Cine (con un 19,15%). El género Infantil se consolidó en tercer lugar superando los diez puntos (15,07%), mientras que los programas de Ocio y aficiones se quedaron cerca de esta cifra (9,59%) y el resto de los géneros (7) no llegaron a ella. Entre los programas con menos peso, destacaron el Entretenimiento (7,2%) y la Música (6,3%), mientras que la emisión de contenidos Generalistas fue residual (0,25%). Entre el 2 y el 3%, se sitúan los tres géneros restantes (Cultura/Educativo con el 2,5%, Deporte con el 2,2% y Documentales con el 1,9%).

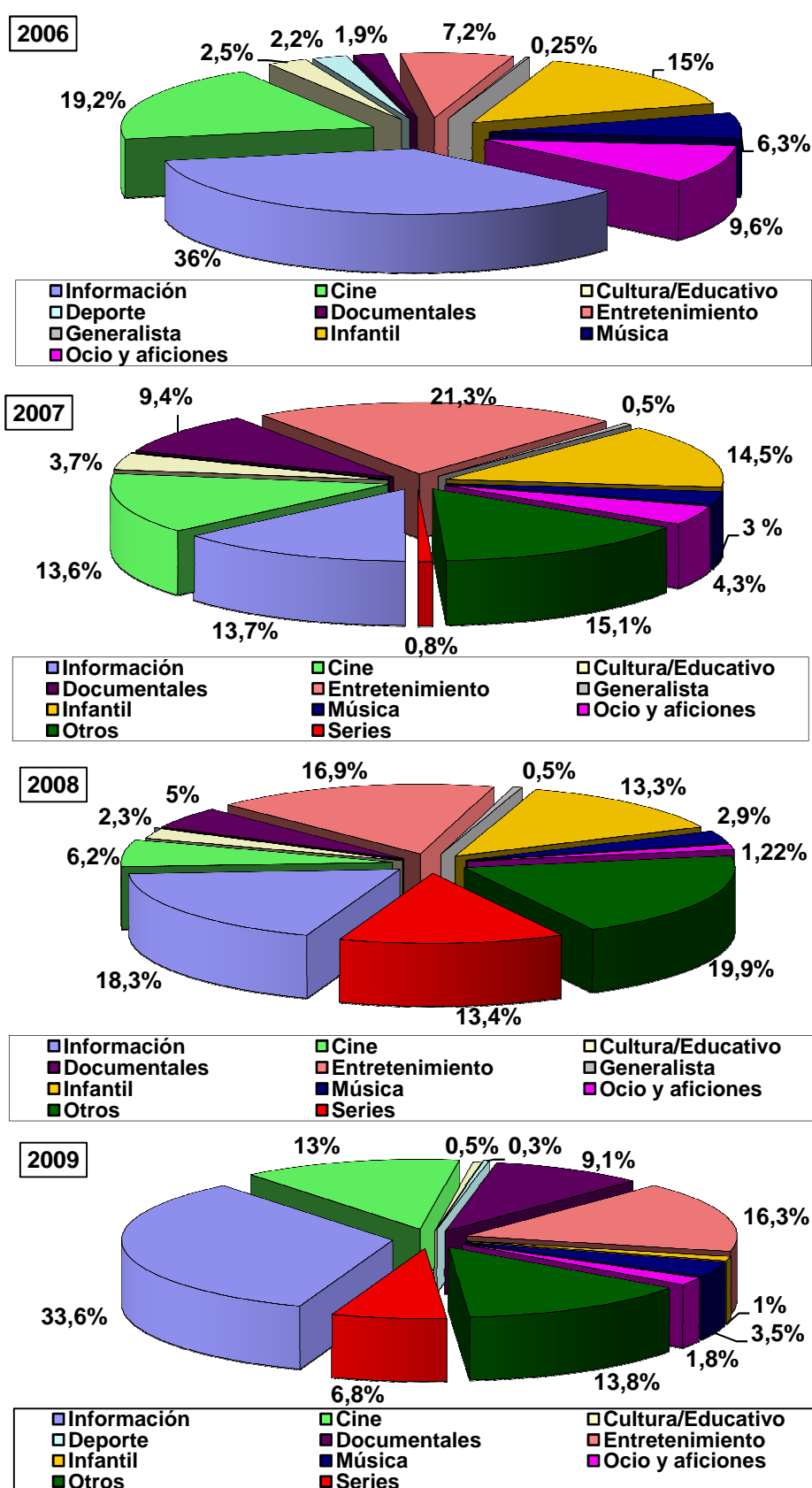
En el año siguiente, la Información redujo en más de 20 puntos su porcentaje de presencia en la cadena (13,7%) (género asociado a la producción propia, que en esta anualidad decrece casi en la misma proporción), situándose por detrás Entretenimiento (21,25%) y Otros (15,13%). Por encima del 10% de las horas totales de emisión se posicionaron el Cine (13,6%) y la programación Infantil (14,5%) y muy cerca los Documentales, que con el 9,43% aumentan su peso respecto al año anterior. De esta forma, aumenta la cantidad de géneros por encima del 10% con respecto al año anterior, lo que provoca que los restantes cinco géneros no llegaran a ocupar el 5% de la parrilla de la cadena cada uno (Ocio y aficiones reduce su peso a la mitad con un 4,3%, Cultura/Educativo se mantiene en registros similares al año anterior con un 3,7%, los Musicales se reducen una tercera parte –un 3%–, la programación Generalista continúa por debajo del 1% y, aunque por primera vez se emiten Series, éstas fueron el segundo género de menor peso). Con respecto al año anterior, desaparecen los Deportes como tal aunque el contenido deportivo mantendrá gran presencia a través de la Información.

En 2008, Otros (19,9%), Información (18,3%), Entretenimiento (16,9%) e Infantil (13,3%) continúan como los géneros más consolidados, mientras que los contenidos de ficción sufren mayores variaciones: el Cine reduce su peso a la mitad (6,2%) y las Series pasan de ser un contenido residual (0,8% en 2007) a ser el cuarto contenido con más presencia en Veo Televisión (13,4%). Continuando la tendencia de la anualidad anterior, el resto de los géneros no supera el 5% (Documentales 5%, Música 2,9%, Cultura/educativo 2,3%, Ocio y aficiones 1,22% y Generalista 0,5%).

En 2009, gracias al espectacular aumento de la producción propia de programas Informativos, éste se convierte en el género más emitido (el 33,6% del total de horas de emisión), más del doble que el segundo más frecuente (Entretenimiento, 16,3%). El Cine alcanza los niveles de 2007 (13%), mientras que Otros se reduce hasta el 13,8% y las Series al 6,8%, aunque el descenso más fuerte lo protagonizan los contenidos infantiles que casi desaparecen (1%). Los Documentales ganan presencia, con un 9,1%, mientras que el resto los géneros se sitúa por debajo del 4% del total, aunque entre ellos destaca el regreso de un género que sólo había tenido presencia en 2006, el Deporte mientras que, por el contrario, desaparecen los contenidos Generalistas.



Gráfico 165: Géneros de los programas de Veo Televisión (2006-2009) (% horas).



Fuente: Datos Gedeón de Veo Televisión, 2006-2009. Elaboración propia.

Tras este análisis cuantitativo, se puede afirmar que la Información destaca por encima de cualquier otro género emitido por Veo Televisión, lo que enlaza con lo tratado en el tipo de producción, ya que la mayor parte de los programas de producción propia (casi el 60% en 2009) son de carácter informativo. De esta forma, el aumento de la presencia de ambos a lo largo de los años de actividad de la cadena guarda bastantes similitudes. Además, tanto la producción propia como los contenidos informativos y de actualidad (en los que se complementa tanto la información política, internacional, deportiva, económica, etc. con el debate y la tertulia) aportan prestigio e imagen y van a consolidar un auditorio predominantemente masculino y adulto. Los esfuerzos de la cadena en este tipo de programas han quedado patentes en diversos momentos:

- Veo Televisión emite en mayo de 2005 el primer informativo de la TDT. El programa, denominado “Las Noticias”, comienza con dos ediciones diarias de lunes a viernes e incluye información general y tres bloques de información específica sobre deportes, economía y meteorología, avalados por El Mundo, Expansión y Marca. Con algunas variaciones, el informativo ha continuado con esta línea, aunque en 2009 se suprimió la edición de mediodía. Según Jaime Gutiérrez-Colomer, la emisión de informativos de fin de semana podría comenzarse después del verano de 2010<sup>237</sup>.
- En marzo de 2006, es la primera cadena en analizar el alto el fuego de ETA, a través de un programa especial de “El Mundo en Portada”<sup>238</sup>.
- El canal entró en el libro *Guinness* en julio de 2009 con la emisión de la entrevista en directo más larga, realizada a Pedro Ruiz en el programa “12 horas sin piedad”, que se convirtió en el programa más visto, hasta ese momento, con una cuota de pantalla del 2,2% y más de 2 millones de espectadores acumulados.
- Ha emitido numerosos programas especiales de gran variedad temática: Debate sobre el Estado de la Nación, Debate de los Presupuestos Generales del Estado, elecciones nacionales y autonómicas, Estatuto de Cataluña, muerte de Michael Jackson, elecciones a la presidencia del Real Madrid, presentación de fichajes de los equipos de fútbol de la liga española o partidos de especial interés, Eurobasket, partidos de fútbol de categorías infantiles o veteranos, etc.

Más allá de la consolidación de estos productos de producción propia y carácter informativo, sinérgicos con las empresas próximas a la cadena, ésta no ha podido buscar en los contenidos de producción ajena la creación de una imagen concreta, debido a que sus limitaciones económicas son las que le han obligado a decantarse por un tipo de producto u otro, aunque se mantiene una preferencia por los géneros de ficción (que incrementan gradualmente su peso en la parrilla, a través de productos cinematográficos o seriados, gracias a la buena aceptación de audiencia), Entretenimiento y Otros. Dentro de estos géneros se han estrenado números programas inéditos en España precedidos de éxito en sus países de origen (“31 minutos”, “Media Faltá”) y en nuestro país (“Cosmos, de Carl Sagan”, “Ley y orden”). Mientras que los contenidos Infantiles, que se habían situado como contenidos de referencia en los primeros años de actividad, se convierten

---

<sup>237</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

<sup>238</sup> “Veo Televisión, primera cadena en analizar el ‘alto el fuego’ de ETA”, 23 de marzo de 2006, El Mundo, p. 48.

en 2009 en residuales, debido a la finalización del contrato de contenidos con la empresa británica *Hit Entertainment* y al nacimiento de Clan TVE y *Disney Channel*. Entre los restantes géneros conviene destacar la Música, los Documentales y el Ocio y aficiones, que en algunos momentos llegan a 10% del tiempo total de emisión.

Como sucede con todas las cadenas de TDT, se han emitido “contenidos experimentales”, “excedentes que no tienen cabida en las cadenas generalistas”, (IMPULSA TDT, 2009:52) u otros seleccionados por cuestiones de coste-oportunidad. Así por ejemplo, en 2009 se emitieron con éxito los programas de Federico Jiménez Losantos que este periodista realizaba para Libertad Digital y se llegó a un acuerdo para la emisión de partidos de la Liga Marca de Fútbol Sala. Aunque las limitaciones económicas también provocaron la adquisición de algunos programas de calidad cuestionable, como algunos programas de humor producidos por Venevisión hace más de quince años (“Bienvenidos”, “Locos y sueltos”, “Casa Vianello”), que se están eliminando gradualmente de la parrilla de Veo Televisión por cuestiones de imagen y por la mayor presión ante los índices de audiencia “cuyo temor impide arriesgar en las fórmulas, en los géneros, en los formatos, en los guiones o en los tonos e interpretaciones” (IGUARTUA y BADILLO, 2003:199).

### 2.3.2. La programación

Los contenidos son un producto televisivo que debe ser propuesto a la audiencia de forma organizada y en un determinado momento, ya que “la inclusión o no de ciertos productos con determinado contenido o formato, el colocarlos antes o después, a una u otra hora, tal o cual día, son rasgos que caracterizan una determinada producción comunicativa, o contraponen un modelo de sistema televisivo frente a otro, una cadena frente a las demás o una época en comparación con otras” (GÓMEZ-ESCALONILLA, 2002:27). A esta actividad se le llama programar y para llevarla a cabo se debe tener en cuenta la esencia económica de la cadena, su integración con el *marketing*, sus objetivos ante la audiencia y la imagen que se quiere proyectar (BUSTAMANTE, 1999:93-103).

La programación televisiva es vista por Gómez-Escalonilla (2002:28) como “la actividad mediadora que organiza la oferta comunicativa del medio en cada momento” y por Vaca (1997:125) como las acciones de coordinación que “forman un todo único y con sentido exclusivo de personalidad propia en la idea y concepto fundacional de la cadena”, por lo que una cadena puede adquirir o mantener una identidad propia a través de la programación. En esta creación de identidad y personalidad propia, los valores en alza son la imposición de formatos estadounidenses, programar en formato mosaico en el que el límite de los géneros se desdibuje, que la publicidad asuma características de los contenidos generalistas y se integre en ellos y procurar que el espectador adquiera un papel protagonista (PEÑAFIEL *et al.*, 2005:150-154).

La programación se organiza en lo que se conoce como rejilla o parrilla de programación que “diseña y ensambla la programación diaria” (VACA, 1997:135) y se constituye como “el producto central de la televisión” (BUSTAMANTE, 1999:93-103). La parrilla también puede ser denominada en inglés *schedule* o en italiano *palinsesto*, denominaciones que parecen más próximas a su función, ya que en ella se insertan los programas de todo tipo como simples materias primas o productos semi-elaborados, para dar un resultado que supera con mucho a la suma de sus componentes. Según

Durández y Sánchez-Tabernero (2000:120) “la parrilla es el tablero sobre el que se diseñan las estrategias y se proyecta la imagen o el perfil de la cadena”, puesto que a través de ella se combinan, entre otras, dos fuerzas complementarias: “los diferentes flujos diarios de audiencia, que homogéneamente estudiados compondrán las diversas franjas horarias, y los programas que deberán cubrir esas franjas”.

En general, se puede decir que, aunque en muchos casos las parrillas de programación responden a la cultura y hábitos de la sociedad en la que actúan, existen otros factores que inciden en su determinación, como pueden ser factores relacionados con el ámbito económico (como el tipo de financiación de las cadenas, la inversión y el presupuesto anual en programación, o los anunciantes), factores socio-profesionales (grupos de opinión y de presión políticos y económicos, los códigos profesionales y morales, las asociaciones de usuarios, etc.), factores programáticos (como los horarios del público o la especificidad y orientación del mercado) o/y legales (por ejemplo, restricciones de publicidad) (ALCOLEA, 2002:214). Sean cuales sean, el equilibrio de todos ellos es fundamental a la hora de componer una buena oferta televisiva.

Igualmente, resulta primordial a la hora de programar la toma en consideración de las franjas o bandas horarias en las que se puede dividir la parrilla, que están “acordes con el comportamiento cotidiano de la audiencia” (CONTRERAS y PALACIO, 2003:137), y el perfil del espectador y su consumo en ese momento del día. “Una banda horaria podría ser definida, bajo este criterio, como aquel bloque de la programación que reúne unas características estables en el auditorio” (*idem*). En este sentido, se suele tomar como referencia la clasificación y denominación de las franjas horarias realizada por el Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual (GECA) en función de los momentos del día y los niveles de audiencia:

- Franja despertador: periodo que abarca de 7:30 a 9:00 horas, en el que la mayor parte de los ciudadanos comienzan su actividad diaria y que coincide con el *prime time* de la radio. En estos momentos, los adultos suelen buscar contenidos informativos y los jóvenes entretenimiento.
- Franja mañana: de 9:00 a 13:00 horas. “Pese al evidente avance social que ha conocido el papel de la mujer en la actividad laboral profesional, las grandes cifras en conjunto siguen reflejando un mapa dominado por los clichés tradicionales” (*ibidem*:138), por lo que los contenidos de esta franja continúan teniendo un enfoque femenino, aunque durante el año 2009 el aumento de población desempleada lo modificó parcialmente y permitió, por ejemplo, que Veo Televisión emitiera con éxito de audiencia el programa deportivo “Veo Marca”, con un perfil claramente masculino. Además, el consumo desde las 7 de la mañana a las 14 horas ha aumentado “en 6 minutos por espectador y día, en diez años, pasando de 22 minutos en 1997 a 28 minutos en el año 2008” (VACA, 2009:101). Los fines de semana, la configuración de la audiencia y de la programación en esta banda horaria varía sustancialmente ya que el número de niños que ven la televisión se eleva.
- Franja *access* sobremesa: transcurre entre las 13:00 y las 15:00 horas. En este momento se produce un cambio en la audiencia potencial, debido al público masculino adulto, niño y adolescente que almuerza en casa.

- Franja sobremesa: bloque horario que se inicia a las 15:00 y finaliza a las 18:00 horas y está dominado, al igual que la mañana, por el público adulto y femenino. Algunas clasificaciones, como la llevada a cabo por Contreras y Palacio (2003:138), separan este bloque en dos, una banda mediodía que transcurre de 15:00 a 16:00 horas (considerada el segundo *prime time* del día) y una banda sobremesa.
- Franja tarde: periodo de programación que comienza a las 18:00 y finaliza a las 20:00 horas. En este momento, no suele haber homogeneidad entre los productos televisivos ofertados por las distintas cadenas ya que a las amas de casa que predominaban en la franja anterior se une una audiencia juvenil.
- Franja *access prime time*: banda de corta duración que abarca de las 20:00 a las 21:00 horas. Es otro momento de destacado cambio en el auditorio y de aumento de consumo, por lo que “las ofertas de los canales, de nuevo, son muy heterogéneas” (CONTRERAS y PALACIO, 2003:139).
- Franja *prime time*: es el momento de mayor consumo de televisión y transcurre entre las 21:00 y las 0:00 horas. Se considera la banda estrella de la programación y en la que se produce un mayor consumo en familia.
- Franja *late night*: abarca desde las 0:00 hasta las 2:30 horas. El consumo comienza a descender aunque “España es el país que cuenta con uno de los volúmenes de audiencia mayores del mundo en este horario. Es la única banda del día en la que la audiencia masculina, urbana y más joven predomina” (*idem*).
- Franja madrugada: es una de las bandas horarias de menor consumo, junto con la de despertador, por lo que las cadenas emiten programación redifundida o de relleno. Transcurre entre las 2:30 y las 7:30 horas.

Por otro lado, cuando se programan productos similares en la misma franja los distintos días de la semana se sigue una estrategia que se denomina programación horizontal o por franjas, que facilita al espectador “familiarizarse con los contenidos, fidelizar su cita con los programas y estabilizar los resultados de audiencia de la cadena” (*ibídem*:175). Por este motivo, es habitual que encontremos programas que se emiten diariamente y a la misma hora, con excepción de algunas franjas como el *prime time* y los fines de semana, en los que el consumo difiere con respecto al del resto de la semana, en el perfil de la audiencia, el tipo de consumo, el horario, etc. Veo Televisión aplica de manera general esta estrategia de programación horizontal (de lunes a viernes, por un lado, y sábados y domingos, por otro), exceptuando algunas franjas (especialmente las de *access sobremesa* y *access prime time*, en las que ha probado diferentes formatos de programas). Cuestiones que se analizarán pormenorizadamente en función a cada periodo temporal marcado en este estudio con el objeto comprender las motivaciones de los cambios que se han producido en sus parrillas de programación.

### 2.3.2.1. Primera etapa: 2000-2004

El operador Veo Televisión, S.A., surge en mayo del año 2000, pero sus primeras emisiones no darán comienzo hasta el 18 de junio de 2001, cuando se limita a cumplir con su obligación de iniciar la actividad radiodifusora sin hacer ninguna apuesta por los contenidos, reemitiendo la señal de Expansión TV, que en junio de 2005 (tras la compra del grupo Intereconomía de los activos que Recoletos tenía en ese canal), pasó a denominarse Intereconomía TV.

La parrilla de ambas cadenas reflejaba una completa tematización de los contenidos basados en la información económica a través de una programación por franjas horizontales, por un lado de lunes a viernes y, por otro lado, el fin de semana, que podría verse interrumpida por programas informativos de actualidad o en directo, como la Sesión de Control al Gobierno.

**Gráfico 166:** Modelo de parrilla (Expansión TV, 2000-2005).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
7:00						LOS MEJORES VINOS DE ESPAÑA	SERVICIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	7:00
7:15								7:15
7:30						COMERCIO ELECTRÓNICO	ENCUENTROS A FONDO	7:30
7:45								7:45
8:00					ABRE MERCADOS	NEGOCIOS EN LA RED	AGENDA	8:00
8:15					MERCADOS INTERNACIONALES	SECTOR ELÉCTRICO		8:15
8:30					RUEDA DE NOTICIAS	EL CUESTIONARIO	LOS MEJORES VINOS DE ESPAÑA	8:30
8:45								8:45
9:00					DEBATE	LA SEMANA EN BOLSA	LA SEMANA EN BOLSA	9:00
9:15								9:15
9:30					RUEDA DE NOTICIAS	AGENDA		9:30
9:45								9:45
10:00					MERCADOS			10:00
10:15						ENCUENTROS A FONDO	LO MEJOR DE LA SEMANA	10:15
10:30					CONSEJO DE MINISTROS			10:30
10:45								10:45
11:00								11:00
11:15								11:15
11:30						FIRA NEWS	ENCUENTROS A FONDO	11:30
11:45								11:45
12:00					RUEDA DE NOTICIAS	IFEMA, LÍNEA DIRECTA	ALTER ECO	12:00
12:15								12:15
12:30						SERVICIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS		12:30
12:45								12:45
13:00			EL CUESTIONARIO			LO MEJOR DE LA SEMANA	EL CUESTIONARIO	13:00
13:15					DATOS EE.UU.			13:15
13:30						ALTER EGO	IFEMA, LÍNEA DIRECTA	13:30
13:45								13:45
14:00					LOS VALORES PROTAGONISTAS	EMPRESA E INNOVACIÓN	CIUDADES DE NEGOCIOS	14:00
14:15								14:15
14:30					DATOS EE.UU.	CIUDADES DE NEGOCIOS	FIRA NEWS	14:30
14:45					IFEMA, LÍNEA DIRECTA			14:45
15:00						SERVICIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	LA SEMANA DE LOS MERCADOS	15:00
15:15					LOS VALORES PROTAGONISTAS			15:15
15:30					NEGOCIOS EN LA RED	LOS MEJORES VINOS DE ESPAÑA	AUTOINDUSTRIA	15:30
15:45						LA SEMANA EN BOLSA	AGENDA	15:45
16:00								16:00
16:15					IFEMA, LÍNEA DIRECTA			16:15
16:30								16:30
16:45								16:45
17:00					DIRECTO MERCADOS			17:00
17:15			SESIÓN CONTROL CONGRESO	ALTER ECO				17:15
17:30								17:30
17:45								17:45
18:00					LA SEMANA DE LOS MERCADOS			18:00
18:15								18:15
18:30					SECTOR ELÉCTRICO			18:30
18:45								18:45
19:00					RUEDA DE NOTICIAS	GRÁFICOS		19:00
19:15					SECTOR ELÉCTRICO	MERCADO INMOBILIARIO		19:15
19:30					GRÁFICOS / MERCADO INMOBILIARIO	IFEMA, LÍNEA DIRECTA		19:30
19:45					IFEMA, LÍNEA DIRECTA	ENCUENTROS A FONDO		19:45
20:00								20:00
20:15					ENCUENTROS A FONDO			20:15
20:30								20:30
20:45						AGENDA		20:45
21:00					RUEDA DE NOTICIAS	LA SEMANA EN LOS MERCADOS	LA SEMANA EN BOLSA	21:00
21:15						ENCUENTROS A FONDO		21:15
21:30								21:30
21:45	EMPRESA E INNOVACIÓN	NEGOCIOS EN LA RED/SECTOR ELÉCTRICO/MERCADO INMOBILIARIO			LA SEMANA EN BOLSA	AGENDA	SERVICIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	21:45
22:00								22:00
22:15						LO MEJOR DE LA SEMANA	ENCUENTROS A FONDO	22:15
22:30						NEGOCIOS EN LA RED	CIUDADES DE NEGOCIOS	22:30
22:45								22:45
23:00	ALTER ECO	SERVICIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	EL CUESTIONARIO	CIUDADES DE NEGOCIOS	AUTOINDUSTRIA	AGENDA	EL VALOR DEL PETRÓLEO	23:00
23:15						ENCUENTROS A FONDO / NUEVAS TECNOLOGÍAS	IFEMA, LÍNEA DIRECTA	23:15
23:30								23:30
23:45							EL CUESTIONARIO	23:45

Este periodo es el único en el que el operador Veo Televisión S.A. no refleja su estrategia empresarial y de negocio en un canal configurado a su medida. Sin embargo, se trata de un periodo en el que se trabaja en el diseño de un Plan de Negocio concreto en el que se consideran todas los posibles desarrollos de la cadena (el operador desarrolla un proyecto de creación de una gran cadena de televisión que pueda competir en un corto periodo de tiempo con el resto de cadenas nacionales y que sea recibida en los hogares tanto en digital como en analógico).

Uno de los aspectos que se tratan en este primer Plan de Negocio son las propuestas de programación. El estudio de programación recurre a la división por franjas horarias (despertador –de 07:00 a 10:00h–, mañana –de 10:00 a 13:00h–, mediodía –de 13:00 a 15:00h–, sobremesa –de 15:00 a 18:00h–, tarde –de 18:00 a 21:00h–, noche –de 21:00 a 24:30h–, y *late night* –de 24:39 a 26:00h–) y diferencia entre los días laborables y el fin de semana. En cada una de las franjas se analiza el consumo de televisión, perfil y peso; porcentaje de ingresos esperados; coste estimado de la programación; parrillas en emisión de los distintos agentes; *target* al que va dirigida la programación y su peso sobre el total y la programación habitual en las distintas cadenas. Además, se plantean varias propuestas de programas para cada franja y se argumentan según las tendencias españolas y europeas, el perfil de la audiencia prevista, la necesidad de mantener la línea general o de ofrecer contenidos alternativos o diferenciados, o de establecer con sinergias empresariales, etc.

A continuación, se resumirán algunas de las propuestas de programación que se incluyeron en dicho Plan inicial de Veo Televisión. Con el objetivo de plantear esta información de la forma más clara y concisa, se propone un análisis en forma de tabla de contenido, en el que se han extraído los datos más relevantes, distribuidos según el día (lunes a viernes/sábados y domingos), franja (las mencionadas anteriormente), características programáticas más relevantes de esa franja, propuesta de género de programa y justificación/características del programa propuesto (en él se incluyen las peculiaridades de este tipo de programas, referencias de programas similares, propuestas de presentador, etc.):

**Gráfico 167:** Resumen de la propuesta de programación del Plan de Negocio 2002-2005 (Veo Televisión).

	Franja	Características	Propuesta		Justificación/Características
Lunes a viernes	Despertador	Emisión de productos de bajo coste.	Televenta/Consultorio/Otros		Explotados en madrugadas. Aquí, alternativo a las ofertas existentes. Aportan ingresos sin casi desembolso económico.
		Suelen emitirse informativos y programas infantiles	Informativos especializados		Información internacional, económica y general. Inexistentes en la oferta actual. Novedoso en abierto. Aporta diferenciación, rigor, notoriedad, calidad y novedad. Demandados por el <i>target</i> de la cadena. Mantiene sinergias de grupo (ej.: Expansión).
	Mañana	Entretenimiento de calidad, productos de bajo coste y público femenino.	Televenta/Consultorio/Otros		Explotados en madrugadas. Aquí, alternativo a las ofertas existentes. Aportan ingresos sin casi desembolso económico.
		Suelen emitirse repeticiones, telenovelas y magazines.	Producción ajena	Series	Costes bajos, aunque aporta prestigio y notoriedad. Busca <i>target</i> alternativo. Oferta diferencial. Tipo: cómicas, clásicas o grandes éxitos anteriores. Modelo: “Las chicas de oro”.
				Documentales o Divulgativos	Costes bajos. Poca presencia en parrillas. Oferta diferencial y fidelizadora. Variedad y cantidad de contenidos, con buena calidad. Producto versátil y con gran posibilidad de explotación comercial.
	Mediodía	Busca dejar “buen público” a la franja siguiente.	Producción ajena		Rentables y con buena audiencia. Oferta desatendida. <i>Targets</i> jóvenes y edades intermedias. Tipo: calidad y de éxito. Ej.: “ <i>Friends</i> ”, “Los soprano”, “ <i>Cheers</i> ”.
		Suelen emitirse informativos, magazines y series juveniles.	Programa de deporte		Demandados por el <i>target</i> de la cadena. <i>Target</i> muy atractivo comercialmente. Mantiene sinergias de grupo (ej: Marca).
	Sobremesa	Busca diferenciación, audiencia y notoriedad.	Informativos		Columna vertebral de las cadenas. Fidelizador. Elemento de imagen y de fortaleza. Romper el inmovilismo del busto parlante y hacer algo cercano, impicante y objetivo.
		Suelen emitirse informativos, magazines femeninos y telenovelas.	Opinión		Elemento de diferenciación y novedad. Fidelizador y da prestigio. Gran demanda. Debe contar con participantes de reconocido prestigio.
			Largometrajes		Oferta diferenciadora. Recurrir a productos de calidad, estrenos o con buenas audiencias. Temática adecuada a amas de casa, sin discriminar a sector joven y masculino.
	Tarde	Busca diferenciación y conseguir audiencia cara al <i>prime time</i> .	Magazine		Novedad en este horario. Debe separarse del morbo y el mundo rosa y centrarse en estilos de vida, moda, viajes, belleza, etc. desde un punto de vista práctico y didáctico. Dedicado a mujer actual, activa y con nivel adquisitivo. Buenas posibilidades de explotación comercial. Mantiene sinergias de grupo (ej.: Telva).
		Franja con muchos cambios.	Franja 20:00-21:00h	Programa Concurso	Gran demanda. Fidelizador y con buenas cifras de audiencia. Alternativa en esta franja. El consumidor coincide con el <i>target</i> de la cadena. Debe ser cercano y participativo.
		Fundamentalmente <i>talk shows</i> , series y magazines.		Programa de Segmentos	Con imágenes impactantes o extraordinarias. Formato ágil, innovador, polémico. Dur.: 30 min. Diversidad de temas. Conductor: fuerte personalidad, polémico, toque de humor.



Sábados y domingos	Noche	<p>Franja más importante del día. Gran audiencia y grandes ingresos.</p> <p>Público muy variado.</p> <p>Suele ofrecerse información, ficción, entretenimiento, telerealidad, etc.</p>	Informativos	Columna vertebral de las cadenas. Fidelizador. Referencia de cadena, elemento de imagen y de fortaleza. Romper imagen inmovilista de busto parlante. Propuesta cercana y objetiva.
			Opinión	Elemento de diferenciación y novedad. Gran demanda y fidelizador. Participantes de reconocido prestigio.
			Talk show deportes	Novedoso en esta franja. Dinámico, participativo, con humor y que genere polémica. Perfil masculino, de toda clase social. Mantiene sinergias de grupo (ej.: Marca). Presentador conocido y reconocido en el mundo del deporte (ej. Michael Robinson) y co-presentadora (para atraer mujeres).
			Contenedores Debate show	Novedoso en este horario. Contenedor con reportaje, humor, debate, tertulia, actualidad, etc. Seriedad y agilidad, con toques de humor inteligente, morbo y complicidad. Polémico. Invitados de prestigio. Presentador tipo: Javier Sardá.
			Ciclos cinematográficos	Oferta diferenciadora: éxitos de taquilla y películas de serie B. Todo tipo de temáticas, con calidad y prestigio, en ciclos para crear marca y fidelizar.
	Late night	<p>Notoriedad a bajo coste.</p> <p>Suelen emitirse cine y magazines nocturnos.</p>	Informativos	Mismas características que el resto del día, pero menor duración.
			Series	Productos de bajo coste, ya emitidos pero con éxito y calidad. Oferta diferencial: series de carácter policiaco/acción/intriga con contenido erótico. Modelo: “Medias de seda” o “Curvas peligrosas”.
			Redifusión de programas	Bajo coste. Alcanza/interesa a público no presente en hora de emisión original.
	Despertador	<p>Más peso de franja que los días laborables.</p> <p>Productos de bajo coste para niños y jóvenes.</p>	Televenda	Explotados en madrugadas. Aquí, alternativo a las ofertas existentes. Aportan ingresos sin casi desembolso económico.
			Documentales / Divulgativos	Costes bajos. Poca presencia en parrillas. Oferta diferencial y fidelizadora. Variedad y cantidad de contenidos, con buena calidad. Producto versátil y con gran posibilidad de explotación comercial.
	Mañana	<p>Bajo coste.</p> <p>Entretenimiento infantil/juvenil.</p>	Documentales o Divulgativos	Mismas características/motivaciones que en la franja anterior.
			Series	De perfil joven y femenino. Emitidas anteriormente con éxito. Ej.: “Melrose Place”, “Vigilantes de la playa”.
	Mediodía	<p>Incrementa el consumo.</p> <p>Calidad y atractivo.</p> <p>Suelen ofrecerse series juveniles y de acción.</p>	Documentales o Divulgativos	Continuidad de la franja anterior, pero aprovechar para ofrecer temáticas relacionadas con deportes no masivos y deportes extremos.
			Programa de entretenimiento	Éxito rotundo de audiencia en otros países. En España, novedoso. Contenedor dinámico, ágil, rápido con diferentes secciones y elementos impactantes. Duración aprox. 60 minutos.
			Programa de deporte	Demandados por el target de la cadena. Target muy atractivo comercialmente. Mantiene sinergias de grupo (ej.: Marca).

Sábados y domingos	Sobremesa	Busca diferenciación, audiencia y notoriedad.	Informativo		Mismas características que el resto de días, pero menor duración. Más atención a temas sociales o de ocio.
		Suelen emitirse películas.	Series ajenas		Diferenciación de la competencia. Dirigido a <i>target</i> de cadena, con toque juvenil. Modelo: desde “Embrujadas” a “Rex, un policía diferente”.
	Tarde	Busca diferenciación y conseguir audiencia cara al <i>prime time</i> .  Suele emitirse ficción o deportes.	Sábado y/o Domingo	Reposición serie española	Busca <i>target</i> familiar. Producto alternativo. Con buenos resultados previos de audiencia. Modelo: “Médico de familia”, “Cuéntame”, “Ana y los 7”.
			Sábado	Programa Ómnibus	Oferta diferente y para todos los públicos. Secciones cortas y variadas, sin presentador, escaparate de la programación de la cadena, guía de programación.
			Domingo	Magazine femenino	Sobre vida de famosos. Busca <i>target</i> femenino. Dinámico, cuidado, actual. Adecuado al <i>look</i> de cadena. Diferente al resto de ofertas. Modelo “Ricos y famosos”.
				Informativo semanal	Oferta diferencial. Demandado por el público objetivo de la cadena. Resumen informativo de acontecimientos semanales. Participación del público (ej.: selección temas).
	Noche	Fanja más importante del día. Gran audiencia y grandes ingresos.  Público muy variado.  Suelen ofrecerse documentales, debate <i>show</i> , telerealidad, etc.	Sábado y/o Domingo	Informativo	Mismas características que el resto de días.
				Opinión	Elemento de diferenciación y notoriedad. Adaptación a contenidos del fin de semana (deporte). Invitados de reconocido prestigio.
			Sábado	Magazine- <i>show</i>	Novedad y diferenciación. Originalidad. Fidelización. Contenedor con reportaje, humor, debate, tertulia, actualidad, etc. Seriedad y agilidad, con toques de humor inteligente, morbo y complicidad. Generar polémica. Invitados prestigiosos. Conductor tipo: Sardá, Wyoming, M. Fuentes.
			Domingo	Investigación + Debate	De producción propia. Ligado a la actualidad. Invitados de prestigio.
	Late night	Bajo coste. emisión de cine y magazines deportivos.	Series		Bajo coste. Buenos resultados de audiencia. Diferencial. Para adultos. Con cierto contenido erótico.

Como se puede observar, en esta Propuesta de programación del Plan de Negocio inicial desarrollado en Veo Televisión entre los años 2002 y 2005 (pero nunca llevado a cabo), se buscaba plantear propuestas alternativas, pero competitivas, a las ofertas existentes en el resto de las cadenas.

Respecto a la programación ajena se proponía la compra de programas de calidad, de estreno o emitidos anteriormente con éxito de audiencia bien en España o bien en otros mercados. De esta forma, por ejemplo se plantea la recuperación, en diversas franjas, de contenidos tan emblemáticos en la historia de la televisión, como “Las chicas de oro”, “*Friends*” o “Los vigilantes de la playa” (en cuanto a producción extranjera) o “Médico de familia” (de producción nacional). Estos programas se combinan con otros de bajo coste pero elevada rentabilidad, como la ficción para adultos, en las madrugadas, o la televenta y los consultorios, en las franjas despertador y mañana.

Mientras que respecto a la producción propia, se sugería la creación de formatos innovadores, con presentadores reconocidos (Sardá, Gran Wyoming, etc.) e invitados con prestigio, participación activa del público, generación de polémica, dinamismo, agilidad y modernidad. Se comienza a plantear el desarrollo de formatos que guarden sinergias con los medios del grupo y la diferenciación de la cadena a través de géneros de opinión y debate, aunque el *look* que se le otorga a la cadena es más joven que el que finalmente ha tenido.

Esta propuesta hubiera configurado una parrilla como la que sigue:

**Gráfico 168:** Modelo de parrilla semanal según Propuesta de programación (Plan de Negocio, 2002-2005).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO								
7:00	TELEVENTA/CONSULTORIO/OTROS							7:00							
7:30								7:30							
8:00								8:00							
8:30								8:30							
9:00	INFORMACIÓN INTERNACIONAL/ESPECIALIZADA/GENERAL Y REDIFUSION MESA DE OPINIÓN					DOCUMENTALES DIVULGATIVOS MASCULINOS (Caza, pesca, jardinería, bricolaje, mascotas)		9:00							
9:30								9:30							
10:00								10:00							
10:30								10:30							
11:00	TELEVENTA					DOCUMENTALES DIVULGATIVOS FEMENINOS (medio ambiente, salud, belleza, ocio, viajes)		11:00							
11:30								11:30							
12:00	AJENA/DIVULGATIVOS NACIONALES							DOCUMENTALES DIVULGATIVOS JOVEN (motor, deportes extremos o no masivos)		12:00					
12:30										12:30					
13:00	SERIES AJENA (COMPONENTE AMA DE CASA JOVEN)					ENTRETENIMIENTO- SEGMENTOS				13:00					
13:30										13:30					
14:00						DEPORTE (SINERGIAS CON MARCA)					DEPORTE (SINERGIAS CON MARCA)		14:00		
14:30													14:30		
15:00	INFORMATIVO												INFORMATIVO		15:00
15:30															15:30
16:00	MESA DE OPINIÓN					SERIE AJENA TARGET JUVENIL Y ADULTO		16:00							
16:30								16:30							
17:00	AJENA FEMENINA (DRAMA, ROMÁNTICA)							SERIE AJENA TARGET JUVENIL Y ADULTO		17:00					
17:30										17:30					
18:00						REPOSICIÓN SERIE ESPAÑOLA					18:00				
18:30											18:30				
19:00	MAGAZINE AMA DE CAS JOVEN (SINERGIAS CON TELVE)					PROGRAMA OMNIBUS		19:00							
19:30								19:30							
20:00								CONCURSO CONOCIMIENTO/ PROGRAMA DE SEGMENTOS					MAGAZINE FEMENINO		20:00
20:30															INFORMATIVO SEMANAL
21:00	INFORMATIVO					INFORMATIVO		21:00							
21:30								OPINIÓN - DEPORTE		21:30					
22:00	MESA DE OPINIÓN					MAGAZINE SHOW				22:00					
22:30								22:30							
23:00	TALKSHOW DEPORTES	CICLO CINEMATOGRAFICO			SERIES AJENA			DEBATE SHOW	REPORTAJE + DEBATE		23:00				
23:30											23:30				
00:00						SERIE AJENA (ADULTOS)					SERIE AJENA (ADULTOS)		00:00		
00:30													00:30		
1:00	REDIFUSIÓN DE PROGRAMAS/ TELEVENTA					SERIE AJENA (ADULTOS)		1:00							
1:30								1:30							
2:00	REDIFUSIÓN DE PROGRAMAS/ TELEVENTA							SERIE AJENA (ADULTOS)		2:00					
2:30										2:30					

### 2.3.2.2. Segunda etapa: 2005-2007

En cumplimiento del contrato concesional de Veo Televisión, S.A., y con el objetivo de mantener un canal adicional, a partir del 30 de noviembre de 2005, la cadena homónima inicia sus emisiones con contenido propio en el canal principal, desplazando al segundo canal la señal de Expansión TV (que se mantuvo en emisión hasta junio de 2007, momento en que fue sustituido por SET en Veo). El canal Veo Televisión comenzó emitiendo seis horas de contenidos de elaboración propia relacionados con las marcas editoriales de los grupos que formaban parte de su accionariado, principalmente El Mundo, Marca, Expansión y Telva, y paulatinamente fue incorporando contenidos de diversos géneros y procedencia, hasta convertirse en un canal de emisión 24 horas en octubre de 2006. Desde ese momento al final de esta etapa a finales de 2007, la estabilidad programática es menor, desplazando programas de franja para mejorar su funcionamiento o con algunos estrenos de productos de producción ajena

El 30 de noviembre de 2005 las emisiones se iniciaron a las 18:00 horas. Durante seis horas se emitieron tres programas de producción propia: “Escuela de cocina Telva” (programa de cocina “arropado por el prestigio de la revista Telva como publicación femenina de alta gama”, que coproducía con Veo Televisión, y en el que se enseñaban “recetas prácticas y adecuadas para cada ocasión manteniendo un exquisito gusto por la buena cocina”), “Formula Marca” (programa deportivo “avalado por el periódico más leído, al que acuden “invitados destacados y se informa de toda la actualidad del mundo del deporte”) y “El Mundo en Portada” (con el que el diario El Mundo se abre paso en la cadena analizando la actualidad desde todos los puntos de vista, con expertos en plató y conexiones autonómicas e internacionales)<sup>239</sup>.

De forma que la primera parrilla de programación de la cadena Veo Televisión se basaba en la emisión de estos tres programas en horario de tarde de lunes a viernes y redifundidos en diversas franjas a lo largo de la semana. El resto del día se emitían infocomerciales, bloques promocionales (compuestos por *spots* convencionales, *spots* de televenta y/o autopromociones de la cadena) y un sin fin con incrustaciones de la programación<sup>240</sup>.

---

<sup>239</sup> Descripción de los programas extraída de un video comercial (video creado para la captación de potenciales clientes) realizado en febrero de 2006 por la cadena. En él se incluían programas que estaban en producción, como “Conciertos Fundación Guerrero” –emitido desde abril, a través del cual se podía “disfrutar de la mejor música clásica con los concursos internacionales” de esta Fundación- y “Veo en corto” –proyecto en el que se podrán “ver los mejores cortometrajes nacionales y extranjeros, las noticias del cine más destacadas, y participar activamente” (pero que no se emitió hasta verano de 2007)-.

<sup>240</sup> Sinfin: elemento de continuidad que puede ser repetido en *loop* y que suele servir como elemento de ajuste de la programación, por ejemplo en las desconexiones locales de la televisión pública nacional. En el caso de Veo Televisión se realizaba un bucle, con un grafismo y música corporativos, en el que se informaba de la programación del día o del día siguiente.

En relación a los primeros contenidos emitidos por Veo Televisión, se pueden consultar los siguientes artículos: “Veo televisión, el nuevo canal de El Mundo y Recoletos”, 30 de noviembre de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/11/30/comunicacion/1133310231.html>>; “Información y entretenimiento en Veo Televisión”, 30 de noviembre de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/11/30/comunicacion/1133345054.html>>; “La cadena comenzó el miércoles su andadura”, 1 de diciembre de 2005, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/11/30/comunicacion/1133391076.html>>.

**Gráfico 169:** Primera parrilla de Veo Televisión (28 de noviembre a 4 de diciembre de 2005).

	LUNES 28	MARTES 29	MIÉRCOLES 30	JUEVES 1	VIERNES 2	SÁBADO 3	DOMINGO 4	
7:00				CABECERA VEO TV (Sin Fin) Incrustación "Programación"				7:00
7:15								7:15
7:30								7:30
7:45								7:45
8:00								8:00
8:15								8:15
8:30								8:30
8:45								8:45
9:00								9:00
9:15								9:15
9:30								9:30
9:45								9:45
10:00								10:00
10:15								10:15
10:30								10:30
10:45								10:45
11:00								11:00
11:15								11:15
11:30								11:30
11:45								11:45
12:00								12:00
12:15								12:15
12:30								12:30
12:45								12:45
13:00								13:00
13:15								13:15
13:30								13:30
13:45								13:45
14:00								14:00
14:15								14:15
14:30								14:30
14:45								14:45
15:00								15:00
15:15								15:15
15:30								15:30
15:45								15:45
16:00								16:00
16:15								16:15
16:30								16:30
16:45								16:45
17:00								17:00
17:15								17:15
17:30								17:30
17:45								17:45
18:00								18:00
18:15								18:15
18:30								18:30
18:45								18:45
19:00								19:00
19:15								19:15
19:30								19:30
19:45								19:45
20:00								20:00
20:15								20:15
20:30								20:30
20:45								20:45
21:00								21:00
21:15								21:15
21:30								21:30
21:45								21:45
22:00								22:00
22:15								22:15
22:30								22:30
22:45								22:45
23:00								23:00
23:15								23:15
23:30								23:30
23:45								23:45
00:00								00:00
00:15								00:15
00:30								00:30
0:45								0:45
1:00								1:00
1:15								1:15
1:30								1:30
1:45								1:45
2:00								2:00
2:15								2:15
2:30								2:30
2:45								2:45
3:00								3:00
3:15								3:15
3:30								3:30
3:45								3:45
4:00								4:00
4:15								4:15
4:30								4:30
4:45								4:45
5:00								5:00
5:15								5:15
5:30								5:30
5:45								5:45
6:00								6:00
6:15								6:15
6:30								6:30
6:45								6:45

Hasta abril de 2006, las variaciones de la parrilla afectarán tan sólo a los horarios de las redifusiones, a la eliminación del espacio de cocina a partir el 8 de enero de 2006 y a la incorporación, desde el 1 de febrero, de otro programa de producción propia, “Conciertos de la Fundación Guerrero”.

**Gráfico 170:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, del 1 al 7 de mayo de 2006).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
7:00	CABECERA VEO TV (Sin Fin) Incrustación "Programación"							7:00
7:15								7:15
7:30								7:30
7:45								7:45
8:00	El Mundo en Portada	El Mundo en Portada	El Mundo en Portada	El Mundo en Portada	8:00			
8:15					8:15			
8:30					8:30			
8:45					8:45			
9:00					9:00			
9:15					9:15			
9:30					9:30			
9:45					9:45			
10:00	Redifusión	Redifusión	Redifusión	Redifusión	10:00			
10:15					10:15			
10:30					10:30			
10:45					10:45			
11:00					11:00			
11:15					11:15			
11:30					11:30			
11:45					11:45			
12:00					12:00			
12:15					12:15			
12:30					12:30			
13:00					13:00			
13:15					13:15			
13:30					13:30			
13:45					13:45			
14:00	CABECERA VEO TV (Sin Fin) Incrustación "Programación"					CABECERA VEO TV (Sin Fin) Incrustación "Programación"	14:00	
14:15							14:15	
14:30							14:30	
14:45							14:45	
15:00							15:00	
15:15							15:15	
15:30							15:30	
15:45							15:45	
16:00							16:00	
16:15							16:15	
16:30							16:30	
16:45							16:45	
17:00							17:00	
17:15							17:15	
17:30							17:30	
17:45							17:45	
18:00	Conciertos F Guerrero						18:00	
18:15							18:15	
18:30							18:30	
18:45							18:45	
19:00	Formula Marca Directo						19:00	
19:15							19:15	
19:30							19:30	
19:45							19:45	
20:00							20:00	
20:15							20:15	
20:30							20:30	
20:45							20:45	
21:00	INFOMERCIAL					Conciertos F Guerrero	21:00	
21:15							21:15	
21:30							21:30	
21:45							21:45	
22:00	El Mundo en Portada Directo						22:00	
22:15							22:15	
22:30							22:30	
22:45							22:45	
23:00							23:00	
23:15							23:15	
23:30							23:30	
23:45							23:45	
00:00							00:00	
00:15							00:15	
00:30							00:30	
0:45							0:45	
1:00							1:00	
1:15							1:15	
1:30							1:30	
1:45							1:45	
2:00							2:00	
2:15							2:15	
2:30							2:30	
2:45							2:45	
3:00	3:00							
3:30	3:30							
3:45	3:45							
4:00	CABECERA VEO TV (Sin Fin) Incrustación programación						4:00	
4:30						4:30		
4:45						4:45		
5:00						5:00		
5:15						5:15		
5:30						5:30		
6:00						6:00		
6:15						6:15		
6:30	6:30							

Se observa todavía la persistencia de muchas franjas horarias sin programación específica, en las que Veo Televisión continuaba emitiendo elementos de ajuste, como el *sinfin* con el rodillo de programación y promociones, que son interrumpidos periódicamente, cada hora y media, por bloques de infocomerciales.

No se producirá un nuevo aumento de las horas de emisión hasta el día 10 de mayo de 2006, día en el que la cadena estrena su primer informativo, denominado “Las noticias”, con dos ediciones de lunes a viernes, que convirtieron a Veo Televisión en la primera de Televisión Digital Terrestre en contar con servicios informativos.

Para ratificar el impulso que se le desea dar a la cadena, ese mismo día, se inician cambios de programación destacados: se reajustan los horarios de salida y entrada de los programas de la tarde y, fundamentalmente, se amplía la emisión regular a doce horas de programación.

Se incorporan a la programación, además del programa informativo, por primera vez programas de producción ajena. Se trata, por lo general, de programas de todo tipo de géneros que no se han emitido en España a nivel nacional. Es el caso de documentales de naturaleza y tecnología (“Didavisión”), otro programa de cocina (en este caso de la mano del prestigioso cocinero Fernando Canales, con “En la cocina”), *tv movies* para las sobremesas (franja denominada “Aurum presenta”, en la que se emitirán variados telefilmes distribuidos por esa marca de prestigio internacional), un programa deportivo en el que los niños son los protagonistas (“Escuela de Talento”), un magazine sobre novedades de cine y videojuegos (“Canal Ocio”), una telenovela (“Kaina”), y películas clásicas dobladas (“Grandes Clásicos en Veo”) o en versión original (“Filmoteca V.O.”).

Se mantienen los programas de producción propia “El Mundo en Portada” “Fórmula Marca” y “Conciertos de la Fundación Guerrero”. El primero, mantendrá las redifusiones por las mañanas pero próximo al *access* sobremesa y el segundo emitirá sus mejores momentos en “La semana del Fútbol”, los sábados y domingos a las 21 horas.

**Gráfico 171:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, del 8 al 14 de mayo de 2006).

	LUNES 08	MARTES 09	MIÉRCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SABADO 13	DOMINGO 14	
7:00								7:00
7:15								7:15
7:30								7:30
7:45								7:45
8:00		El Mundo en Portada						8:00
8:15								8:15
8:30								8:30
8:45								8:45
9:00								9:00
9:15								9:15
9:30								9:30
9:45								9:45
10:00								10:00
10:15								10:15
10:30								10:30
10:45								10:45
11:00								11:00
11:15								11:15
11:30								11:30
11:45								11:45
12:00			El Mundo en Portada					12:00
12:15			( R )					12:15
12:30								12:30
12:45								12:45
13:00								13:00
13:15								13:15
13:30								13:30
13:45								13:45
14:00								14:00
14:15			Didavisión					14:15
14:30			En la Cocina,					14:30
14:45								14:45
15:00			LAS NOTICIAS VEO					15:00
15:15								15:15
15:30								15:30
15:45						Didavisión		15:45
16:00								16:00
16:15								16:15
16:30								16:30
16:45						En la Cocina		16:45
17:00								17:00
17:15								17:15
17:30								17:30
17:45								17:45
18:00	Conciertos F Guerrero		Didavisión			Aurum Presenta		18:00
18:15								18:15
18:30			Escuela de Talento					18:30
18:45								18:45
19:00								19:00
19:15	Formula Marca Directo		Fórmula Marca Directo					19:15
19:30								19:30
19:45								19:45
20:00								20:00
20:15								20:15
20:30								20:30
20:45			Canal Ocio					20:45
21:00								21:00
21:15			LAS NOTICIAS VEO			La semana del futbol (los mejores momentos de Fórmula Marca)		21:15
21:30								21:30
21:45								21:45
22:00								22:00
22:15	El Mundo en Portada		El Mundo en Portada			Grandes Clásicos en VEO	Filmoteca V.O.	22:15
22:30	Directo		Directo					22:30
22:45								22:45
23:00								23:00
23:15								23:15
23:30								23:30
23:45								23:45
00:00								00:00
00:15								00:15
00:30								00:30
0:45								0:45
1:00								1:00
1:15								1:15
1:30								1:30
1:45								1:45
2:00								2:00
2:15								2:15
2:30								2:30
2:45								2:45
3:00								3:00
3:15								3:15
3:30								3:30
3:45								3:45
4:00								4:00
4:15								4:15
4:30			CABECERA VEO TV (Sin Fin)			CABECERA VEO TV (Sin Fin)		4:30
4:45			Incrustación "Programación"			Incrustación programación		4:45
5:00								5:00
5:15								5:15
5:30								5:30
5:45								5:45
6:00								6:00
6:15								6:15
6:30								6:30
6:45								6:45



A partir de estas modificaciones de parrilla realizadas en mayo de 2006, la evolución y el aumento de las horas de emisión se va a producir en intervalos de tiempo más breves.

De esta manera, un mes después de estrenar las 12 horas de programación se alcanzaban las 18 horas de emisión, relegando el sinfín de continuidad a la madrugada.

Se incorporaron programas infantiles (“Juan el molinero”, “Todos vivimos aquí”, “Peraustrinia”), juveniles (con animación japonesa de la mano de *Arait Multimedia*, con series destacadas como “Supercampeones”), música clásica (“Grandes Óperas y conciertos”, producidos por *Unitel Classical*, con los que la cadena emite conciertos de música clásica y las mejores óperas de los compositores más destacados) y nuevos documentales (“Enigmas de la religión”, “Las reformas de la Iglesia”).

En septiembre, con la nueva temporada televisiva, se estrena un contenedor *pre-school* por las mañanas, denominado “El tobogán”, en una puesta firme por el público infantil “porque son un *target* olvidado en otras cadenas y porque crecerán con nosotros”, como señala García Lacuesta, director de Desarrollo de negocio de Veo Televisión (2005-2008)<sup>241</sup>. El contenedor emite series de animación producidas por *Hit Entertainment* entre las que se encuentran “*Bob, the builder*”, “*Rubbadubers*”, “*Kipper*”, “*Angelina Ballerina*” y “*Oswald*”, de éxito en otros países. La presencia de este programa contenedor por las mañanas permite la eliminación de las redifusiones de los programas y reduce el tiempo dedicado en esta franja a los espacios de televenta. Además se estrenan nuevos ciclos de cine (como “La noche fantástica de *Filmax*”, el “Ciclo Gamera” y el “Ciclo de Ciencia-Ficción”), un programa sobre el mundo del motor (“Turbo”) y un programa para hacer gimnasia en casa (“*Outdoor Workout*”).

El 30 de octubre de 2006, Veo Televisión comienza a emitir 24 horas, cubriendo la franja de madrugada con *call tv*, películas y documentales, y quedando la parrilla estabilizada, del siguiente modo:

---

<sup>241</sup> “El éxito de Veo Televisión vendrá de la mano de contenidos alternativos”, en *Newsletter Veo*. Octubre 2007.

**Gráfico 172:** Modelo de parrilla con emisión 24 h. (Veo Televisión, 30 octubre a 5 noviembre de 2006).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO				
7:00	TELEVENTA							7:00			
7:30								7:30			
7:45								7:45			
8:00								8:00			
8:15								8:15			
8:30	EL TOBOGÁN (dibujos animados pre-school)							8:30			
9:00								9:00			
9:15								9:15			
9:30								9:30			
9:45								9:45			
10:00	TODOS VIVIMOS AQUÍ (dibujos animados para niños)							10:00			
10:15								10:15			
10:30	OUTDOOR WORKOUT (programa de fitness en casa) / TODOS VIVIMOS AQUÍ (dibujos animados para niños)							10:30			
10:45								10:45			
11:00	TELEVENTA					TELEVENTA		11:00			
11:15								11:15			
11:30	EN LA COCINA					EN LA COCINA		11:30			
11:45								11:45			
12:00	TELEVENTA					TELEVENTA		12:00			
12:15								12:15			
12:30	EN LA COCINA					EN LA COCINA		12:30			
12:45								12:45			
13:00	TELEVENTA					TELEVENTA		13:00			
13:15								13:15			
13:30	KAINA Telenovela (Redifusión)					GRANDES CONCIERTOS	GRANDES CLÁSICOS EN VEO...	13:30			
13:45								13:45			
14:00	EN LA COCINA							14:00			
14:15								14:15			
14:30	Canal Ocio (Novedades cine y videojuegos)							14:30			
14:45								14:45			
15:00	LAS NOTICIAS VEO					CANAL OCIO		15:00			
15:15								15:15			
15:30	AURUM PRESENTA (TV Movie)					ARAIT PRESENTA	ARAIT PRESENTA	15:30			
15:45								15:45			
16:00						ARAIT PRESENTA	ARAIT PRESENTA	16:00			
16:15								16:15			
16:30						CICLO GAMERA	AURUM PRESENTA (TV Movie)	16:30			
16:45								16:45			
17:00								17:00			
17:15								17:15			
17:30	17:30										
17:45	17:45										
18:00	ARAIT PRESENTA					KA INA Telenovela	KA INA Telenovela	18:00			
18:15								18:15			
18:30	FORMULA MARCA (Directo)							18:30			
18:45								18:45			
19:00								19:00			
19:15								19:15			
19:30						19:30					
19:45						19:45					
20:00	Canal Ocio (Novedades cine y videojuegos) ( R )					Documental sobre viajes	ENIGMAS DE LA RELIGION	20:00			
20:15								20:15			
20:30						LA NOCHE FANTASTICA DE FILMAX	GRANDES ÓPERAS	20:30			
20:45								20:45			
21:00	LAS NOTICIAS VEO							21:00			
21:15								21:15			
21:30								21:30			
21:45	Didavisión				TURBO			21:45			
22:00	El Mundo en Portada (Directo)							LA NOCHE FANTASTICA DE FILMAX	22:00		
22:15									22:15		
22:30									22:30		
22:45									22:45		
23:00									23:00		
23:15									23:15		
23:30						TELEVENTA		23:30			
23:45								23:45			
00:00	LLAMAR Y GANAR (CALL TV)							00:00			
00:15								00:15			
00:30								00:30			
0:45								0:45			
1:00								1:00			
1:15								1:15			
1:30						GRANDES CLÁSICOS EN VEO		1:30			
1:45								1:45			
2:00								2:00			
2:15								2:15			
2:30						FILMOTECA V.O.	LAS REFORMAS DE LA IGLESIA	2:30			
2:45								2:45			
3:00								3:00			
3:15	TELEVENTA							3:15			
3:30								3:30			
3:45	EN LA COCINA					FILMOTECA V.O.		3:45			
4:00								4:00			
4:15	FILMOTECA V.O. (Cine en Versión Original)							4:15			
4:30								4:30			
4:45								4:45			
5:00								5:00			
5:15	Canal Ocio (Novedades cine y videojuegos) ( R )					FILMOTECA V.O.	FILMOTECA V.O.	5:15			
5:30								5:30			
5:45								5:45			
6:00								6:00			
6:15	TELEVENTA							6:15			
6:30								6:30			
6:45								6:45			
7:00	TELEVENTA		TELEVENTA					7:00			
7:15											

Una vez que la cadena comienza a emitir sus contenidos las veinticuatro horas del día, se produce una estabilización de las estrategias de programación por franjas, de forma que 2007 se va a caracterizar por el mantenimiento de una estructura en la que se pueden observar claramente los pilares de su programación.

La franja despertador va a quedar protagonizada por la programación infantil. El público *pre-scholl* cobra una especial importancia en las mañanas de Veo Televisión todos los días de ocho a diez de la mañana (con su contenedor “El tobogán”) y los fines de semana se añade una hora más de animación infantil (con series como “Magoo” y “3,2,1 Penguins”). Después de los dibujos, la oferta varía entre programas tipo *talk show* (“Casos de familia”) y telenovelas (“Kaina”, “Más que amor frenesi”, “La mujer de mi vida”), dirigidos hacia el perfil de audiencia que mayor consumo de televisión realiza a horas del día: las amas de casa. Posteriormente, comienza un espacio de infocomerciales, que siguen presentes a en varias franjas de las mañanas y en las madrugadas. Intercalados con los programas de televenta, se emiten contenidos de entretenimiento de una duración aproximada de media hora., sobre todo programas dedicados a la cocina (“Caza y cazuela”, “En la cocina”) y documentales sobre novedades tecnológicas y científicas, naturaleza, sociedad, etc. (“Didavisión”), empleados también como elementos de ajuste de la programación en diversos momentos del día.

El *access* sobremesa está destinado a los *call tvs*, programas de producción barata, externalizada y que aportan ingresos adicionales a la cadena a través de las llamadas telefónicas. La segunda hora de esta franja es en la que tienen lugar una mayor rotación en los géneros programados por Veo Televisión. Por lo general, la estrategia es dedicar cada día de la semana a un programa diferente, principalmente englobado dentro de los géneros de entretenimiento y documentales. Así, podemos encontrar programas de motor como “Turbo”, documentales sobre novedades tecnológicas y científicas (“Tecnociencia”, “*Inside science*”), sobre *lifestyle* (“En sociedad”, “Viva”), de rutas en bicicleta (“Travesías sin fronteras”), programas de humor (“Bienvenidos”), de bromas con cámara oculta (“Locos y sueltos”), programas que presentan todas las novedades del cine y los videojuegos (“Canal Ocio”), *talk shows*, series de animación (“*Helicops*”) o redifusiones de algunos programas de entretenimiento que se emiten el fin de semana (“Veo en Corto”).

Seguidamente, dan comienzo “Las noticias de Veo”, que fue el primer informativo de la Televisión Digital Terrestre. Su horario de inicio ha variado entre las 14:30 y las 15:30 horas, motivado por los cambios de los hábitos de consumo según las estaciones del año y por un intento de evitar su emisión simultánea a la de otros informativos. Igualmente, se ha modificado su duración, ya que en un principio estaba en 30 minutos, en los que se integraban la información general, la deportiva, la económica y la meteorológica, pero a finales de 2007 abarcaba una hora, debido al aumento de la duración de la información dedicada al deporte.

Los fines de semana las franjas se mantienen bastante similares con respecto a la programación emitida de lunes a viernes, presentando los mayores cambios en el *access* sobremesa, a partir de las 13:00 horas. En ese momento se apuesta por la emisión de óperas y conciertos y posteriormente, y llegando a cubrir la franja de sobremesa, Veo Televisión se dedica al público infantil y juvenil a través de series de dibujos animados (“*Titeuf*”, “La pandilla sobre ruedas”, “Academia de pilotos”, etc.).

**Gráfico 173:** Modelo de parrilla semanal de 8:00 a 15:45 h (Veo Televisión, 2007).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
8:00	EL TOBOGAN (dibujos animados pre-school)							8:00
8:15								8:15
8:30								8:30
8:45								8:45
9:00								9:00
9:15								9:15
9:30								9:30
9:45								9:45
10:00	TALK SHOW / TELENUELA					ANIMACIÓN INFANTIL		10:00
10:15								10:15
10:30								10:30
10:45								10:45
11:00	TELEVENTA							11:00
11:15	PROGRAMA DE COCINA							11:15
11:30	TELEVENTA							11:30
11:45	DOCUMENTALES							11:45
12:00	TELEVENTA							12:00
12:15	CALL TV					GRANDES CONCIERTOS Y GRANDES ÓPERAS		12:15
12:30								12:30
12:45								12:45
13:00								13:00
13:15	ENTRETENIMIENTO / DOCUMENTALES					ENTRETENIMIENTO / HUMOR / ANIMACION JUVENIL		13:15
13:30								13:30
13:45								13:45
14:00								14:00
14:15	LAS NOTICIAS VEO							14:15
14:30								14:30
14:45								14:45
15:00								15:00
15:15								15:15
15:30								15:30
15:45								15:45
16:00								16:00
16:15								16:15
16:30								16:30
16:45								16:45

Después de la emisión del informativo “Las noticias”, las sobremesas de lunes a viernes de Veo Televisión están dedicadas bien a las telenovelas o bien a las *tv movies*, mientras que hasta el inicio de la tarde la parrilla se completa con diversas series documentales o con programas de humor.

Entre las 17:30 horas y las 18:00 horas comienza la franja de tarde con otro de sus contenedores más relevantes. Se trata de “La hora manga”, en el que se emiten series de animación japonesa producidas por *Arait Multimedia*, entre las que destacan “Supercampeones” y “*Cardcaptor Sakura*”.

A continuación, comienza uno de los programas de producción propia que produce Veo Televisión en colaboración con uno de sus socios de referencia en esta etapa (Marca). Se trata del *magazine* deportivo “Fórmula Marca”, en el que se informa de la actualidad de todos los deportes, se incluyen debates y entrevistas con los invitados más relevantes del mundo deportivo. Aunque el programa comenzó durando dos horas su duración ha ido variando y a finales de 2007 era de una hora, lo que no varió en ningún momento es que se trata de un programa de emisión en directo.

Aunque a finales de 2007 “Fórmula Marca” se emitía justo antes de la edición de noche de “Las noticias Veo” para generar un efecto de arrastre de audiencia, durante gran parte del año 2007 entre ambos programas se emitieron contenidos documentales o de entretenimiento. Esta franja de *access prime time* se caracterizaba por tener bastantes similitudes con respecto al *access* sobremesa, es decir, un momento en el que el contenido de los programas emitidos es muy diverso, dedicando prácticamente un día para un tipo de programa de entretenimiento (humor, cámara oculta, ocio y aficiones, documental, etc.).

Como suele ser habitual en las cadenas de televisión españolas, el inicio del *prime time* lo protagoniza la edición de la noche del informativo. En el caso del canal objeto de nuestro estudio el telediario segunda edición solía comenzar a las 21:00 horas, no habiendo durante esta etapa cambios horarios aunque sí de duración, ya que, al igual que en la edición de mediodía, la información deportiva alcanzó tal relevancia que dobló su duración diaria a finales de año. Por limitaciones técnicas y de las instalaciones, una vez finalizado este programa en directo era necesario un periodo de preparación en los *sets* para el siguiente programa en directo, lo que obligaba a la emisión de programas enlatados entre medias. Es el caso de la emisión en diferido bien de otro programa de producción propia en el que Matías Antolín y Melchor Miralles realizan entrevistas en profundidad a un personaje (“En camisa de once varas”) o bien de documentales (“Tecnociencia”).

Entre las 22:00 y las 22:30 horas comenzaba otro de los programas de producción propia en directo (realizados en colaboración con otro de los socios de referencia de esta segunda etapa, El Mundo) y que se ha convertido en uno de los pilares indiscutibles de su programación. “El Mundo en Portada” inició sus emisiones el mismo día que comenzaron las de Veo Televisión, el 30 de noviembre de 2005, y ha sufrido renovaciones de decorado, grafismos, presentador e incluso de nombre pero su línea de contenidos se ha mantenido centrada en analizar la actualidad política contando con los colaboradores más prestigiosos.

Tras “El Mundo en Portada” se producía el inicio de la franja de *late night*. Con el objetivo de no unir uno de los programas pilares de la cadena dedicado al análisis riguroso de la actualidad política y los contenidos para adultos, se emitían documentales. Posteriormente, comenzaban las telenovelas eróticas (“*Latin Lover*”, “*Bellas y ambiciosas*”) que son, sin lugar a dudas, los programas que mayor cuota de pantalla dieron en el año 2007 a esta cadena digital. El resto del *late night* y de la madrugada Veo Televisión emite *call tvs*, cine clásico (“*Grandes Clásicos*”, “*Filmoteca V.O.*”), televenta y redifusiones (*talk shows*, humor, documentales, telenovelas o programas de cocina).

Los fines de semana la programación tiene una estructura diferenciada a la emitida de lunes a viernes, debido fundamentalmente a que durante estos días no hay producción en directo. Prácticamente toda la tarde y la noche de los sábados y domingos están destinadas a programas de entretenimiento familiar (como “Canal ocio”, “Locos y sueltos” o “Bienvenidos”) y a películas cinematográficas de todos los géneros. Aunque también tienen cabida prestigiosos documentales, como “Cosmos” de Carl Sagan, programas de producción propia, como “Veo en corto”, y series de animación con carácter trasgresor, como “Forrito” o “*Happy Tree Friends*”. Sin embargo, a partir de la una de la madrugada, la programación estaba formada por los mismos programas y géneros que se podían ver en antena de lunes a viernes: *call tv*, cine, programas de entretenimiento redifundidos y televenta, principalmente.

**Gráfico 174:** Modelo de parrilla semanal de 15:45 a 8:00 h (Veo Televisión, 2007).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO				
15:45	TELENOVELA / CINE							15:45			
16:00								16:00			
16:15								16:15			
16:30								16:30			
16:45								16:45			
17:00	DOCUMENTALES / HUMOR					CINE		17:00			
17:15								17:15			
17:30	LA HORA MANGA							17:30			
17:45								17:45			
18:00								18:00			
18:15	FORMULA MARCA					ENTRETENIMIENTO		18:15			
18:30								18:30			
18:45								18:45			
19:00								19:00			
19:15								19:15			
19:30								19:30			
19:45								19:45			
20:00	20:00										
20:15	ENTRETENIMIENTO / DOCUMENTALES							20:15			
20:30								20:30			
20:45	LAS NOTICIAS VEO							20:45			
21:00								21:00			
21:15								21:15			
21:30	DOCUMENTALES / ENTREVISTAS							21:30			
21:45						21:45					
22:00	EL MUNDO EN PORTADA					22:00					
22:15						22:15					
22:30						22:30					
22:45						22:45					
23:00						23:00					
23:15						23:15					
23:30						23:30					
23:45						23:45					
00:00						DOCUMENTALES					00:00
00:15						TELENOVELA ERÓTICA					00:15
00:30	00:30										
0:45	0:45										
1:00	CALL TV					1:00					
1:15						1:15					
1:30						1:30					
1:45						1:45					
2:00						2:00					
2:15						2:15					
2:30						2:30					
2:45	CINE					2:45					
3:00						3:00					
3:15						3:15					
3:30						3:30					
3:45						3:45					
4:00						4:00					
4:15						4:15					
4:30	TALK SHOW ( R ) / HUMOR / DOCUMENTALES / TELENOVELA / COCINA					4:30					
4:45						4:45					
5:00						5:00					
5:15						5:15					
5:30						5:30					
5:45						5:45					
6:00						6:00					
6:15	TELEVENTA					6:15					
6:30						6:30					
6:45						6:45					
7:00						7:00					
7:15						7:15					
7:30						7:30					
7:45						7:45					

Por tanto, a través de este periodo que va desde el inicio de las emisiones del canal Veo Televisión el 30 de noviembre de 2005 hasta finales de 2007, se observa un crecimiento considerable en el interés del canal por ofrecer una parrilla en la que se combinen programas de producción propia de carácter informativo arropado por las marcas de sus socios de referencia (Mundo, Marca, Expansión) con contenidos de producción ajena de coste moderado y con características diversas y poco definidas.

La producción propia se configuró desde el inicio basada en la transcripción de los productos de las marcas asociadas en formatos audiovisuales (aunque su adaptación al formato audiovisual ha sido gradual) para lo que se hace referencia en el nombre del programa a la marca consolidada (“El Mundo en Portada” o “Fórmula Marca”), son protagonizados por sus colaboradores más destacados y siguen las líneas editoriales de los medios escritos, buscando a ese mismo público objetivo en horarios de máxima audiencia y con redifusiones por las mañanas. Junto con estos programas de

información y debate de la actualidad, aparecen contenidos tremendamente eclécticos que, debido a las limitaciones presupuestarias, no permiten que la cadena adquiriera una imagen de marca global ni atraer a un perfil específico de público, como programas de entretenimiento producidos por la empresa venezolana Venevisión en los años noventa (“Bienvenidos”, “Locos y sueltos”), películas de cine clásico (ej.: “El tercer hombre”, “Luna nueva”), documentales que tuvieron relevancia en nuestro país (“Cosmos”), animación *pre-school* (“*Bob, the builder*”), manga (“Supercampeones”) o de contenido transgresor (“Forrito” o “*Happy Tree Friends*”) y telenovelas eróticas de gran acogida por parte del público (“Bellas y ambiciosas”). Mientras, el fin de semana se caracteriza por la ausencia de programas en directo y escasez de producción propia, por lo que la cadena se decanta por la emisión de programas de entretenimiento que buscan un público de mayor edad a medida que avanza el día, entre los que destacan los de música clásica y ópera y las películas clásicas, que no tienen cabida a lo largo de la semana.

Veo Televisión configura así una programación generalista destinada a todo tipo de públicos pero con franjas orientadas a segmentos de espectadores y con algunos programas de consumo familiar, pero no todos.

### **2.3.2.3. Tercera etapa: 2008-actualidad**

Con la incorporación, en febrero de 2008, del operador Veo Televisión, S.A. en el grupo Unidad Editorial se producen algunos cambios en los contenidos y programas de la cadena.

En cuanto a los programas de producción propia se mantuvieron los programas “Las noticias”, “Fórmula Marca” y “El Mundo en Portada”, pero con cambios en su horario de inicio y/o duración, además de un cambio de grafismos y decorados acorde con la nueva línea visual de la cadena. La información deportiva que se incluía en las dos ediciones de “Las noticias” se independiza y da lugar a dos programas, uno a mediodía, antes del informativo, llamado “Plusmarca”, actualidad deportiva a través del estilo propio y personal de Agustín Castellote (periodista de Radio Marca), y otro por la tarde “Marca Deportes”, presentado por Mila López y Rafa Sahuquillo, que ofrecía las noticias deportivas con un tono menos editorializado.

Los programas de cocina desaparecen durante una temporada de la parrilla de Veo Televisión, siendo sustituidos por nuevas series de documentales, como “Enciclopedia”, “*Wacky Tv*”, “*Swin golf*”, “*Explorer*”, “El rincón del cazador”, “*Twisted*”, emitidas en diferentes momentos del día.

La configuración de la tarde entre el informativo y “Fórmula Marca” es la que más variaciones tuvo con respecto a la etapa anterior de Veo Televisión. En la sobremesa se estrenaba la serie “Los vigilantes de la playa”, que también se emitía los sábados en *prime time*. Al acabar la serie en la que Pamela Anderson se hizo famosa, comenzaban dos programas de la productora Venevisión, el *talk show* “Casos de familia”, que ya se emitía en la etapa anterior pero en distinto horario, y “Casa Vianello”, una especie de “Escenas de matrimonio” (Telecinco). En la franja de tarde se estrenaron una serie de programas para aprender inglés: “*Victor English*” (desde marzo de 2008), con otros destinados a todas las edades, y antes de “Fórmula Marca” comienza “Media Falta”, telenovela juvenil de éxito en Argentina donde sustituyó a

“Rebelde *Way*”. Estos nuevos contenidos reemplazaban a “La hora manga”, que desaparece de la parrilla aunque algunas de las series de este contenedor se mantendrán en antena algunos meses en las mañanas del fin de semana.

A las 19:30 horas comenzaba “Fórmula Marca”, con tan solo una hora de duración, el primero de los cuatro programas de producción propia en directo emitidos de lunes a viernes en las franjas *access prime time* y *prime time*. A continuación, empezaba “Las noticias” y “Marca Deportes” y entre este programa y “El Mundo en Portada” se mantenía la estrategia de la etapa anterior de emitir programas de aproximadamente media hora dedicados a entretenimiento y que variaban según el día de la semana: los lunes y los miércoles documentales, mientras que los martes y jueves se podía ver la serie de estreno en España “31 minutos” (estrenado en abril de 2008, es un programa chileno que parodiaba los espacios informativos y que se emitía también a mediodía antes de “Plus Marca” y en las mañana de los fines de semana) y los viernes esta franja se dedicaba al ocio y a la cartelera cinematográfica de la mano de “Metrópoli”, que fue estrenado a finales de 2007.

Después de “El Mundo en Portada” daba paso tanto a las telenovelas eróticas que tan buenos resultados de audiencia proporcionaron siempre a la cadena, y que se mantuvieron en emisión de lunes a domingo, como a programas de tipo *call tv*.

En las madrugadas, se recuperaron las películas de “Grandes Clásicos” y “Filmoteca” y a continuación se seguían emitiendo documentales, contenidos de Venevisión (telenovelas, humor, entretenimiento) y espacios de televenta. Y a las 7:45 horas se estrenó un programa didáctico dedicado a la enseñanza de informática básica que estuvo varios meses en emisión.

Los fines de semana persistía la gran importancia a los contenidos infantiles y juveniles, manteniendo gran parte de las series y produciéndose el estreno de algunas, como “Pete el pirata”, “Plop, el gnomo”, “La pandilla sobre ruedas”, “*Funky cops*” o “Los cuatro fantásticos”. Se dio continuidad también a “Grandes Óperas y conciertos” y a la configuración de unas tardes reinadas por el entretenimiento, en el que destacaba la inclusión los sábados de un nuevo programa concurso tipo *call tv*. Por la tarde se estrenaron algunas series de humor y entretenimiento como “*Custer*” o “Extra”. En el *access prime time* se incorporaron las animaciones creadas para *web* de los personajes llamados “*toons*” que representan a personajes del deporte y de la actualidad política y que analizaban lo sucedido en clave de humor en “Los *toons* de Veo”. Mientras, en el *prime time*, se ofrecían los sábados “Los vigilantes de la playa” y los domingos uno o dos episodios de la temporada “Espacio profundo nueve”, de la saga “*Star Trek*”, y la configuración de la noche y madrugada del fin de semana guardaba bastantes similitudes con respecto a la configurada de lunes a viernes.



**Gráfico 175:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, enero-septiembre 2008).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO								
8:00	EL TOBOGÁN							8:00							
8:15								8:15							
8:30								8:30							
8:45								8:45							
9:00								9:00							
9:15								9:15							
9:30								9:30							
9:45								9:45							
10:00	TELENOVELA					ANIMACIÓN INFANTIL		10:00							
10:15								10:15							
10:30								10:30							
10:45								10:45							
11:00	TELEVENTA					TELEVENTA		11:00							
11:15	DOCUMENTALES					DOCUMENTALES		11:15							
11:30								11:30							
11:45	TELEVENTA					TELEVENTA		11:45							
12:00								12:00							
12:15								12:15							
12:30								12:30							
12:45								12:45							
13:00	CALL TV					GRANDES CONCIERTOS Y ÓPERAS		13:00							
13:15								13:15							
13:30								13:30							
13:45								13:45							
14:00	31 MINUTOS							14:00							
14:15								14:15							
14:30	PLUS MARCA							14:30							
14:45								14:45							
15:00	LAS NOTICIAS VEO							15:00							
15:15								15:15							
15:30	LOS VIGILANTES DE LA PLAYA					ANIMACIÓN JUVENIL		15:30							
15:45								15:45							
16:00								16:00							
16:15								16:15							
16:30	EN LA SALUD									16:30					
16:45										16:45					
17:00	CASOS DE FAMILIA					SERIE		17:00							
17:15								17:15							
17:30								17:30							
17:45								17:45							
18:00	CASA VIANELLO					TALK SHOW	ENTRETENIMIENTO Y DOCUMENTALES	18:00							
18:15	VICTOR ENGLISH							18:15							
18:30						(CALL TV)		18:30							
18:45	MEDIA FALTA							18:45							
19:00						ENTRETENIMIENTO Y DOCUMENTALES		19:00							
19:15	FORMULA MARCA							19:15							
19:30						19:30									
19:45						19:45									
20:00						LOS TOONS EN VEO		20:00							
20:15	LAS NOTICIAS VEO							20:15							
20:30						LOS VIGILANTES DE LA PLAYA		20:30							
20:45	MARCA DEPORTES						20:45								
21:00						STAR TREK	21:00								
21:15	ENTRETENIMIENTO Y DOCUMENTALES						21:15								
21:30							21:30								
21:45							21:45								
22:00							22:00								
22:15	EL MUNDO EN PORTADA						DOCUMENTALES	22:15							
22:30						22:30									
22:45						22:45									
23:00						23:00									
23:15	TELENOVELA EROTICA							23:15							
23:30								23:30							
23:45								23:45							
00:00								00:00							
00:15	CALL TV							00:15							
00:30								00:30							
0:45								0:45							
1:00								1:00							
1:15								1:15							
1:30								1:30							
1:45								1:45							
2:00								2:00							
2:15								2:15							
2:30								GRANDES CLÁSICOS EN VEO							2:30
2:45															2:45
3:00															3:00
3:15															3:15
3:30															3:30
3:45	3:45														
4:00	4:00														
4:15	4:15														
4:30	DOCUMENTALES							4:30							
4:45								4:45							
5:00								5:00							
5:15	TELENOVELA							5:15							
5:30								5:30							
5:45								5:45							
6:00	ENTRETENIMIENTO							6:00							
6:15								6:15							
6:30								6:30							
6:45								6:45							
7:00	TELEVENTA							7:00							
7:15								7:15							
7:30								7:30							
7:45								7:45							
	CURSOS INFORMATICA														

Esta parrilla se mantuvo con gran estabilidad hasta el comienzo de una nueva temporada televisiva en septiembre de 2008. El 1 de septiembre de 2008 Veo Televisión presenta nueva imagen corporativa y nueva programación que se va a mantener con cierta estabilidad hasta que en enero se producen algunos cambios.

Si bien los programas considerados pilares de la cadena se mantienen modifican su nombre para incluir en él la palabra “Veo”. Así, “El Mundo en Portada” pasó a llamarse “Veo El Mundo”, “Las Noticias” pasaron a llamarse “Veo Noticias” (en abril cambió de nuevo el nombre a “7 Noticias”), y los programas deportivos “Fórmula Marca”, “Plus Marca” y “Marca deportes” se denominaron todos “Veo Marca”. En líneas generales los contenidos de estos programas no diferían con respecto a la temporada anterior, puesto que aunque se incorporaron, en algunos casos, nuevos presentadores la estructura y la línea editorial se mantuvieron constantes.

Con objetivo de aumentar los contenidos informativos se emitieron avances informativos de información general y deportes a las 13:00, 14:00, 18:00 y 19:00 horas, aunque, por otro lado, desaparecen la edición de mediodía de “Veo Noticias” y de “Veo Marca” en enero de 2009.

Se estrenaron además otros programas de producción propia<sup>242</sup>:

- “Veo la Diferencia”, programa semanal en el que se analiza la actualidad a través de la comparación de personajes políticos o situaciones destacadas. Se emitirá los viernes en *prime time*, con redifusiones los sábados también en *prime time* y los lunes por la mañanas.
- “Veo Opina”, un debate sólo de mujeres, presentado por Ester Esteban, que fue galardonado en 2008 en los “Premios de Periodismo 8 de Marzo”, concedido por la Comunidad de Madrid con motivo del Día Internacional de la Mujer. Se emitía de lunes a viernes con una duración de una hora y comenzando entre las 14:30 y las 16:00 horas, cambios de horarios motivados fundamentalmente por la desaparición de los programas “Veo Noticias” y “Veo Marca” en sus ediciones matinales.
- “Veo Expansión”, los contenidos de Expansión que habían desaparecido en 2008 de “Las noticias” se recuperaron en septiembre de 2008 con programa propio, con gran acogida de la audiencia. El programa se emitía de lunes a jueves a las 21:30 horas entre “Veo Marca” y “Veo El Mundo” y se redifundía de esos mismos días a partir de las doce de la noche.
- “Veo Fútbol”, magazine deportivo semanal en el que se realiza un análisis de la jornada futbolística. Fue estrenado con Javier Reyero como conductor pero finalmente será Paco García Caridad (director de Radio Marca) quien lo consolidaría. Se emitía los lunes al comenzar el *late night* y se redifundía los martes por la tarde.

---

<sup>242</sup> Recordemos que en esta etapa Veo Televisión carece de aparato productivo y todos los productos considerados de producción propia están realizados realmente en otra empresa audiovisual del grupo: Canal Mundo Producciones (El Mundo TV).

- “Veo Cine”, en el que Veo Televisión recupera a Carlos Pumares, que comenta antes y después las películas de cine clásico y de los años 70 que se emitidas en el *prime time* del fin de semana.
- Vuelven los programas de cocina con “Veo Cocina”, programa de una media hora conducido por Inés Ortega. El programa se emitirá por las mañanas con un horario bastante variado a lo largo de esta temporada, por lo general entre las 11:00 y las 13:00 horas.
- “Veo Tendencias”, recoge los mejores vídeos de ocio, entretenimiento y *lifestyle* producidos por las webs del grupo Unidad Editorial (sobre vivienda, Pilates, moda, etc.). El programa se va a convertir con el paso del tiempo en un elemento de ajuste de programación, por lo que su horario de emisión ha sido poco estable (de lunes a viernes a las 16:30 horas, de lunes a domingo a las 07:00 horas, los fines de semana a las 14:00 horas, etc.).
- “Los *toons* de Veo”, continúan emitiéndose estas animaciones que analizan la actualidad en clave de humor en las mañanas del fin de semana.

En cuanto al contenido de producción ajena:

- Se mantiene la emisión por las mañanas de programación destinada al público infantil, con las series “Plop, el gnomio”, “Pete, el pirata” y “31 minutos”, que se emiten de lunes a domingo desde las 6:30 horas. También se podía ver en la emisión matinal las series “Los vigilantes de la playa” y “*Star Trek: espacio profundo nueve*”. Sin embargo, a partir de marzo de 2009 estos programas se eliminan al ocuparse las mañanas con redifusiones de los programas de producción propia del día anterior.
- También se estrenó la serie “Vuelo 1503”, versión latina de “Perdidos” (Cuatro), que fue probándose en distintas franjas y días sin conseguir los resultados de audiencia esperados (de lunes a viernes a las 14 horas, los sábados a las 21 horas) por lo que se retiró de emisión a principios de 2009.
- A finales de 2008 se estrenó la serie de éxito en ETB “Mi querido Kliksky”, en enero de 2009, que se emitirá por las tardes a las 17:00 horas.
- Se estrenarán también nuevas series documentales, como “Planeta Salvaje”, “Animalia”, “*Crime, S.A.*”, etc., que serán empleadas como elemento de ajuste de programación entre semana pero sobre todo el fin de semana.

Del análisis de los contenidos y parrillas de este periodo se puede obtener una parrilla tipo de los periodos comprendidos entre septiembre de 2008 y marzo de 2009, ya que en abril se realizan destacados cambios en la programación. Aún así, en esta parrilla se pueden observar numerosas modificaciones, producidas sobre todo en enero, y que para mejor visualización se han marcado en color amarillo.

Las mañanas van a ser las franjas con más cambios en contenidos y horarios de esta temporada. Podemos encontrar en ella redifusiones de programas que se emiten en el *prime time* o bien series de ficción y programas de entretenimiento.

A mediodía, la desaparición de los programas informativos supuso la reconfiguración de la franja de mediodía, el ajuste de los horarios de los programas que ya se emitían y la inclusión de otros nuevos, como la serie “Vuelo 1503”.

Se muestra más estable el *access prime time* en el que se busca arrastre de audiencia emitiendo desde las 19:00 hasta las 21:30 horas programas en directo de forma continuada.

Después del bloque deportivo del informativo, también denominado “Veo Marca” se emite durante unos meses el programa “Veo Expansión”, que por cuestiones de producción reduce su emisión en enero a un programa semanal, produciéndose en ese momento un adelanto en la hora de inicio de “Veo El Mundo”.

En el fin de semana, destacar el estreno del programa “*Vaughan* en vivo”, que se emitía en el canal local Aprende Inglés TV, perteneciente también al grupo Unidad Editorial, que continuaba la tendencia iniciada la temporada anterior en Veo Televisión de programas para aprender inglés, como “*Victor English*” o “Extra”, que parecían augurar un intercambio de contenidos entre ambos canales del grupo, que posteriormente no llegó a consolidarse.

Desaparecen gradualmente de las mañanas del fin de semana uno de los programas más veteranos de Veo Televisión, “Grandes Óperas y conciertos”, y se reduce la animación infantil y juvenil. Se dejan de emitir también en enero las series “Los vigilantes de la playa” y “*Star Trek: espacio profundo nueve*”.

Entre los nuevos contenidos de entretenimiento encontramos la emisión del Consejo Mundial de Lucha Libre y la aparición de programas musicales en los que el espectador puede elegir el videoclip que desea ver y dedicarlo (“*Music Box*”).

El cine de la mano de Pumares continúa con un peso destacado en “Veo Cine”, en el que se comienza a producir una renovación de los títulos emitidos.

Mientras, las madrugadas de lunes a domingo son las franjas más estables, se mantiene la emisión de programas tipo *call tv*, telenovela erótica, programas de entretenimiento y espacios de televenta.

**Gráfico 176:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, septiembre 2008-marzo 2009).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO				
6:00	PROGRAMAS INFANTILES: EL TOBOGÁN, PLOP EL GNOMO, PETE EL PIRATA, 31 MINUTOS							6:00			
6:15									6:15		
6:30									6:30		
6:45									6:45		
7:00									7:00		
7:15									7:15		
7:30									7:30		
7:45									7:45		
8:00									8:00		
8:15									8:15		
8:30									8:30		
8:45									8:45		
9:00	HASTA DICIEMBRE: REDIFUSIONES DE EN CAMISA DE ONCE VARAS, VEO LA DIFERENCIA, VEO EXPANSIÓN, VEO EL MUNDO. DESDE ENERO: STAR TREK: ESPACIO PROFUNDO NUEVE, LOS VIGILANTES DE LA PLAYA					VAUGHAN EN VIVO		9:00			
9:15								9:15			
9:30								9:30			
9:45								9:45			
10:00								TELEVENTA			
10:15	VEO LA DIFERENCIA (REDIFUSIÓN)	REDIFUSIONES DE VEO EL MUNDO O VEO MARCA				HASTA DICIEMBRE: GRANDES CONCIERTOS Y ÓPERAS		10:15			
10:30								10:30			
10:45	10:45										
11:00	TELEVENTA							DESDE ENERO: LOS TOONS DE VEO Y DOCUMENTALES"		11:00	
11:15	VEO LA DIFERENCIA (REDIFUSIÓN)	REDIFUSIONES DE VEO EL MUNDO O VEO MARCA								11:15	
11:30										11:30	
11:45	AVANCE INFORMATIVO							11:45			
12:00	TELEVENTA					HASTA DICIEMBRE: DOCUMENTALES Y ANIMACIÓN JUVENIL		12:00			
12:15	DOCUMENTAL	REDIFUSIONES DE VEO EL MUNDO O VEO MARCA						12:15			
12:30								12:30			
12:45								12:45			
13:00	AVANCE INFORMATIVO							DESDE ENERO: CINE WESTERN		13:00	
13:15	TELENOVELA / COCINA					13:15					
13:30						13:30					
13:45						13:45					
14:00	AVANCE INFORMATIVO					ENTRETENIMIENTO		14:00			
14:15	HASTA DICIEMBRE: VEO OPINA, VEO NOTICIAS Y VEO MARCA DESDE ENERO: SERIE (VUELO 1503), DOCUMENTALES, COCINA Y VEO OPINA							14:15			
14:30								14:30			
14:45								14:45			
15:00								15:00			
15:15						HASTA DICIEMBRE: ENTRETENIMIENTO DESDE ENERO: PROGRAMA MUSICAL (MUSIC BOX)					15:15
15:30	15:30										
15:45	15:45										
16:00	16:00										
16:15	HASTA DICIEMBRE: SERIE (STAR TREK: ESPACIO PROFUNDO NUEVE, VUELO 1503) DESDE ENERO: VEO TENDENCIAS O DOCUMENTALES.										16:15
16:30						16:30					
16:45						16:45					
17:00						HASTA DICIEMBRE: <i>TALK SHOW</i> (CASOS DE FAMILIA) DESDE ENERO: MI QUERIDO KLIKOSWKY					17:00
17:15											17:15
17:30	17:30										
17:45	17:45										
18:00	AVANCE INFORMATIVO										HASTA DICIEMBRE: DOCUMENTALES Y LOS VIGILANTES DE LA PLAYA
18:15	DOCUMENTAL	VEO FÚTBOL (REDIFUSIÓN)	DOCUMENTAL			18:15					
18:30						18:30					
18:45	AVANCE INFORMATIVO					18:45					
19:00	VEO MARCA					DESDE ENERO: LUCHA LIBRE		19:00			
19:15								19:15			
19:30								19:30			
19:45								19:45			
20:00								VEO NOTICIAS			
20:15	20:15										
20:30	20:30										
20:45	20:45										
21:00	VEO MARCA					HASTA ENERO: STAR TREK: ESPACIO PROFUNDO NUEVE DESDE FEBRERO: OTRAS REDIFUSIONES					
21:15								21:15			
21:30	HASTA DICIEMBRE: VEO EXPANSIÓN				METRÓPOLIS			21:30			
21:45	DESDE ENERO: SE ADELANTA EL INICIO DE VEO EL MUNDO							21:45			
22:00	VEO EL MUNDO				VEO LA DIFERENCIA			VEO CINE		22:00	
22:15							22:15				
22:30							22:30				
22:45							22:45				
23:00							23:00				
23:15	23:15										
23:30	23:30										
23:45	23:45										
00:00	VEO FUTBOL	HASTA DICIEMBRE: VEO EXPANSIÓN (REDIFUSIÓN)		VEO EXPANSIÓN	TELENOVELA ERÓTICA					00:00	
00:15		DESDE ENERO: TELENOVELA ERÓTICA						00:15			
00:30								00:30			
0:45								0:45			
1:00	CALL TV							1:00			
1:15								1:15			
4:15								4:15			
4:30	ENTRETENIMIENTO Y TELEVENTA					TELENOVELA ERÓTICA		4:30			
4:45								4:45			
5:00								5:00			
5:15								5:15			
5:30						ENTRETENIMIENTO Y TELEVENTA					5:30
5:45	5:45										

En abril de 2009 se vuelve a modificar la parrilla de emisión de Veo7, que mantendrá hasta el inicio de la siguiente temporada televisiva cierta estabilidad (exceptuando los meses de verano en los que se reduce la producción propia).

Las mañanas se estabilizan con respecto al periodo anterior y se destinan a redifusiones hasta las 11:00 horas. Durante la siguiente hora se emiten variados programas de entretenimiento, documentales y programas de cocina (alternándose “Veo Cocina” con “Heinz”, incorporado a la a finales de mayo, y que tomó el nombre de su patrocinador) a los que le sigue una película de cine *western* diaria, que desde junio, con motivo de la celebración de la Copa Confederaciones de Fútbol, fue sustituida por una edición matinal de “Veo Marca”, que se mantendrá hasta octubre de 2009.

La sobremesa la ocupan los documentales que dan paso a “Veo Opina”, que se mantiene a las 16:00 horas de lunes a jueves con su tertulia femenina, aunque el resumen que se emitía los viernes es sustituido por la redifusión de “Veo Expansión”.

La tarde es la franja de “Veo Cine”, en el que se emiten películas de los años 70 con gran acogida de audiencia y que sustituye a la serie vasca “Mi querido Kliklowsky”. Las películas son interrumpidas por los avances informativos (que desaparecerán a partir del verano), y finalizan antes de las 19:00 horas, cuando se inicia un informativo de 20 minutos denominado “7 Noticias Express”. Tras él comienza el programa deportivo “Veo Marca” y a continuación se recupera la premiada serie americana “Ley y orden” de la que emitirá sus cuatro temporadas desde abril de de 2008.

El informativo inicia el *prime time*, con algunos cambios en su formato (vuelve a incorporar la sección deportiva) y de nombre (“7 noticias”). Le sigue el veterano “Veo El Mundo”, al que le sucede cada día un programa diferente: los lunes “Veo Fútbol” analiza la jornada futbolística; los martes y los miércoles reportajes de investigación con cámara oculta (“Investigación al descubierto”) o del estilo de “Callejeros” (Cuatro), (“Escuela de reporteros” o “El móvil de Bobby”)<sup>243</sup>; los jueves “Veo Expansión” que reduce su emisión a un día semanal y los viernes se estrenan dos programas de la cadena local madrileña Libertad digital: “La hora de Federico”, presentado por Federico Jiménez Losantos, y “Caso abierto”, con Francisco Pérez Abellán, ambos con redifusiones en el fin de semana y en las mañanas de los lunes y el primero con tan buenos resultados de audiencia en Veo7 que desplazará definitivamente a “Veo la diferencia” a los domingos, también en *prime time*. En las madrugadas se mantienen la telenovela erótica, el *call tv* y el programa de entretenimiento “Veo Tendencias”.

Los fines de semana sigue reinando la programación de entretenimiento, en la que destacan por las mañanas las redifusiones de los programas emitidos en la noche del viernes y los programas musicales producidos por *Warner Music* (“Veo Music” y “Veo Live”) y el cine, que continúa con un peso importante el cine, con un ciclo del oeste a media mañana y los mejores títulos del cine de *Universal* en el *prime time*, dentro de “Veo Cine”. Se mantiene la emisión de los programas de lucha libre mexicana y las madrugadas con programación similar al resto de la semana.

---

<sup>243</sup> Los reportajes de investigación emitidos por Veo Televisión están avalados por Canal Mundo Televisión, que se especializó en este género a principio de los 90 con un gran éxito de audiencia en las cadenas en las que se emitieron.

**Gráfico 177:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, abril-agosto 2009).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO			
6:00	VEO TENDENCIAS	VEO EL MUNDO (REDIFUSIÓN)				VEO TENDENCIAS		6:00		
6:15										6:15
6:30										6:30
6:45	VEO LA DIFERENCIA (REDIFUSIÓN)					REDIFUSIONES DE LOS PROGRAMAS DEL VIERNES				6:45
7:00										7:00
7:15		7:15								
7:30		VEO MARCA (REDIFUSIÓN)				PROGRAMAS MUSICALES (VEO MUSIC, VEO LIVE)		7:30		
7:45								7:45		
8:00								8:00		
8:15	CASO ABIERTO							8:15		
8:30								8:30		
8:45		VEO EL MUNDO (REDIFUSIÓN)				TELEVENTA		8:45		
9:00								9:00		
9:15								9:15		
9:30								9:30		
9:45	LA HORA DE FEDERICO (REDIFUSIÓN) / CASO ABIERTO					TELEVENTA				9:45
10:00		10:00								
10:15		10:15								
10:30		CONSEJO MUNDIAL DE LUCHA LIBRE				10:30				
10:45						10:45				
11:00						11:00				
11:15						11:15				
11:30						11:30				
11:45	TELEVENTA					TELEVENTA		11:45		
12:00	ENTRETENIMIENTO, DOCUMENTALES Y COCINA					CINE WESTERN		12:00		
12:15	ENTRETENIMIENTO, DOCUMENTALES Y COCINA							12:15		
12:30	HASTA MAYO: CINE WESTERN							12:30		
12:45	DESDE JUNIO: VEO MARCA							12:45		
13:00	AVANCE INFORMATIVO							13:00		
13:15	HASTA MAYO: CONTINUACION CINE WESTERN							13:15		
13:30	DESDE JUNIO: VAYA SEMANITA							13:30		
13:45	AVANCE INFORMATIVO							13:45		
14:00	DOCUMENTAL					ENTRETENIMIENTO Y SERIES DE FICCIÓN		14:00		
14:15								14:15		
14:30								14:30		
14:45								14:45		
15:00								15:00		
15:15	VEO OPINA					DOCUMENTALES Y SERIES DE FICCIÓN		15:15		
15:30								15:30		
15:45								15:45		
16:00								16:00		
16:15								16:15		
16:30	VEO CINE					DOCUMENTALES Y SERIES DE FICCIÓN		16:30		
16:45								16:45		
17:00								17:00		
17:15								17:15		
17:30								17:30		
17:45								17:45		
18:00								18:00		
18:15								18:15		
18:30	7 NOTICIAS EXPRES					VEO LA DIFERENCIA (REDIFUSIÓN/ CINE WESTERN)	LA HORA DE FEDERICO /CINE WESTERN	18:30		
18:45	VEO MARCA							18:45		
19:00	LEY Y ORDEN							19:00		
19:15	7 NOTICIAS							19:15		
19:30	VEO EL MUNDO							19:30		
19:45								19:45		
20:00						20:00				
20:15	LA HORA DE FEDERICO					CASO ABIERTO	VEO LA DIFERENCIA	20:15		
20:30								20:30		
20:45								20:45		
21:00	METRÓPOLIS					VEO CINE		21:00		
21:15								21:15		
21:30								21:30		
21:45	VEO EL MUNDO					CASO ABIERTO		21:45		
22:00								22:00		
22:15								22:15		
22:30	VEO EL MUNDO					CASO ABIERTO		22:30		
22:45								22:45		
23:00								23:00		
23:15	VEO EL MUNDO					CASO ABIERTO		23:15		
23:30								23:30		
23:45								23:45		
00:00	VEO FÚTBOL	TELENOVELA ERÓTICA / REPORTAJE DE INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN AL DESCUBIERTO	VEO EXPANSIÓN	CASO ABIERTO	VEO CINE		00:00		
00:15								00:15		
00:30								00:30		
0:45	TELENOVELA ERÓTICA							0:45		
1:00								1:00		
1:15								1:15		
1:30								1:30		
1:45								1:45		
2:00	CALL TV							2:00		
2:15								2:15		
2:30								2:30		
2:45								2:45		
3:00								3:00		
3:15								3:15		
3:30								3:30		
3:45								3:45		
4:00	TELENOVELA ERÓTICA							4:00		
4:15								4:15		
4:30								4:30		
4:45								4:45		
5:00								5:00		
5:15	VEO TENDENCIAS							5:15		
5:30								5:30		
5:45	VEO TENDENCIAS							5:45		

La nueva temporada televisiva que comenzaba en septiembre de 2009 no presenta demasiadas novedades:

“Veo Marca” continúa por las tardes, pero se elimina el de la mañana, al igual que toda la programación propia, que queda relegada a partir de las 19:00 horas, ya que, según el consejero delegado de Veo7, Jaime Gutiérrez-Colomer, “por cuestiones de consumo televisivo la cadena ha decidido concentrar sus esfuerzos de producción propia a partir de la tarde”<sup>244</sup>, lo que supone la eliminación de “Veo Opina” y de los avances informativos (incluido el “7 Noticias Express”). Por su parte, el informativo, sólo en edición de noche, vuelve a cambiar su nombre para llamarse “7 noticias, 7 opiniones” y alarga su duración incluyendo entrevistas. Entre “Veo Marca” y el informativo, como se hizo en varias ocasiones, se dedica cada día a un programa diferente. Los lunes el espacio es “Yo Dona Express” (son tres los programas semanales que llevan la marca “Yo Dona”, éste, “Yo Dona Magazine” que se emite los sábados por la mañana y un microespacio que se emite los viernes denominado “Sumario “Yo Dona” en el que se hablan de los contenidos de la revista) pero es de una franja especialmente dedicada a los reportajes de investigación y a los documentales de calidad.

Se estrena el que se preveía el programa estrella “La vuelta al Mundo”, que sustituye a “Veo El Mundo”, mezclando debate y entretenimiento, y “Mucho Cuesta”, programa de análisis de la situación económica. Ambos están conducidos por los presentadores de “Veo Expansión”, por lo que éste no se retoma. Tras el escaso éxito de “La vuelta al Mundo” en sus primeros días, se modifican formatos y presentadores, y es el presentador de “Mucho Cuesta” el que se hace con la conducción del programa, por lo que el programa económico se da por concluido.

A finales de octubre nace “El Marcador”, que sustituye a “Veo Fútbol”, aunque mantiene el formato, el presentador y los colaboradores con la única diferencia que amplía su emisión de lunes a jueves y se convierte en el único programa redifundido por las mañanas. La desaparición del resto de las redifusiones permite la inclusión, desde el 25 de octubre, de la tertulia radiofónica de Federico Jiménez Losantos, emitida en esRadio y Libertad digital, que obtiene una gran acogida por parte del público, superando diariamente la audiencia media de la cadena.

Por otro lado, se asienta la franja de cine *western* de lunes a domingo por las mañanas y en las sobremesas y los fines de semana por las tardes en *prime time* “Veo Cine”, con películas de los años 70 que superan con frecuencia la audiencia media de la cadena. Mientras que las madrugadas, como en temporadas anteriores, se dedican al género erótico y a *call tv*.

Los fines de semana continúan prevaleciendo los programas de entretenimiento, los documentales y el cine. Comienzan nuevos documentales, entre los que destaca la serie “*Unreported World*”, emitida en el Reino Unido por *Channel 4*, en la que se muestran historias ignoradas por los medios de comunicación; y “A la caza”, investigaciones con cámara oculta para detener a pederastas. Además, se emite un programa dedicado a las carreras de coches DTM, “Mag Motor”. No hay presencia de programas en directo y en cuanto a producción propia el único programa que tiene cabida es “Veo la democracia”, que sustituye a “Veo la diferencia” los domingos a las

---

<sup>244</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.



22 horas, en el que los documentales de *El camino de la libertad*, dirigidos por Victoria Prego, dan paso al debate.

**Gráfico 178:** Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, septiembre-diciembre 2009).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO			
6:00	VEO TENDENCIAS					VEO TENDENCIAS		6:00		
6:15								6:15		
6:30	DOCUMENTALES					LUCHA LIBRE		6:30		
6:45								6:45		
7:00								7:00		
7:15								7:15		
7:30								7:30		
7:45	ES LA MAÑANA					PROGRAMA DE MÚSICA		7:45		
8:00								8:00		
8:15								8:15		
8:30								8:30		
8:45								8:45		
9:00								9:00		
9:15	TELEVENTA							9:15		
9:30								9:30		
9:45	DOCUMENTALES							9:45		
10:00	EL MARCADOR ( REDIFUSIÓN )							10:00		
10:15						YO DONA MAGAZINE		10:15		
10:30								10:30		
10:45								10:45		
11:00	TELEVENTA							11:00		
11:15								11:15		
11:30	EL MARCADOR ( REDIFUSIÓN )							11:30		
11:45								11:45		
12:00	CINE WESTERN							CINE WESTERN		12:00
12:15										12:15
12:30										12:30
12:45						12:45				
13:00						13:00				
13:15						REPORTAJE INVESTIGACIÓN		13:15		
13:30								13:30		
13:45								13:45		
14:00	DOCUMENTALES							DOCUMENTALES		14:00
14:15										14:15
14:30						14:30				
14:45						14:45				
15:00						15:00				
15:15						MAG MOTOR		15:15		
15:30								15:30		
15:45								15:45		
16:00	LEY Y ORDEN							16:00		
16:15								16:15		
16:30						DOCUMENTALES		16:30		
16:45								16:45		
17:00	VEO CINE							DOCUMENTALES		17:00
17:15										17:15
17:30										17:30
17:45						17:45				
18:00						18:00				
18:15						UNREPORTED WORLD		18:15		
18:30								18:30		
18:45								18:45		
19:00	VEO MARCA							VEO CINE		19:00
19:15										19:15
19:30						19:30				
19:45						19:45				
20:00						20:00				
20:15						DOCUMENTALES		20:15		
20:30	YO DONA EXPRESS							20:30		
20:45	REPORTAJE INVESTIGACIÓN							20:45		
21:00	DOCUMENTALES							21:00		
21:15	DOCUMENTALES							21:15		
21:30	7 NOTICIAS. 7 OPINIONES					DOCUMENTALES		21:30		
21:45								21:45		
22:00								22:00		
22:15								22:15		
22:30								22:30		
22:45	LA VUELTA AL MUNDO					VEO CINE		22:45		
23:00								A LA CAZA		23:00
23:15										23:15
23:30										23:30
23:45										23:45
00:00	TELENOVELA ERÓTICA		00:00							
00:15			00:15							
00:30			00:30							
1:00			TELENOVELA ERÓTICA		1:00					
1:15					1:15					
1:30	1:30									
1:45	1:45									
2:00	2:00									
2:15	TELENOVELA ERÓTICA					TELENOVELA ERÓTICA		2:15		
2:30								2:30		
2:45	CALL TV							2:45		
5:00	TELENOVELA ERÓTICA							5:00		
5:15								5:15		
5:30						5:30				
5:45						5:45				

Como se puede observar, la parrilla de Veo Televisión (Veo7) ha sufrido desde los inicios de las emisiones el 30 de noviembre de 2005 continuas modificaciones para adecuar los programas a franjas en las que tengan una mayor aceptación o para eliminar programas que no obtienen los resultados de audiencia esperados.

Sin embargo, las líneas estratégicas básicas tanto en cuanto a contenidos como en cuanto a programación se definieron desde el inicio, situando como pilares de la cadena los programas basados en los grandes activos editoriales del grupo Unidad Editorial, con formatos exclusivos que se mantienen en antena con estructuras similares a las iniciales, aunque hayan sufrido cambios de nombre, de horario, de duración, de presentadores, de decorado, de grafismos, etc. La importancia de la información y actualidad tanto política como deportiva, se va a reflejar no sólo en esos programas (“Veo Marca”, “Las noticias”, “La vuelta al Mundo”, etc.) sino también a través de gran cantidad de programa especiales, como con motivo del Debate sobre el estado de la nación, el Debate de los presupuestos generales del estado, las elecciones al Parlamento europeo, el seguimiento del Eurobasket, la especial atención a la campaña electoral del Real Madrid o a la Copa Confederaciones en verano de 2008, que propició la emisión de un programa matinal de “Veo Marca”, e incluso los primeros eventos deportivos emitidos por Veo7 en 2009, como la carrera de coches DTM, partidos de fútbol de veteranos y, de una manera destacada, el inicio de la emisión de la Liga Marca de Fútbol Sala, desde enero de 2010.

Cabe destacar también el estreno de un programa que tuvo tan sólo una emisión pero que obtuvo un *Récord Guinness* al tratarse de la entrevista más larga de la historia. Fue realizada el 4 de julio de 2009 a Pedro Ruiz y tuvo una duración superior a las doce horas. El programa superó la audiencia máxima que había alcanzado la cadena anteriormente, con una media del 2,2% de *share*, 176.800 personas de media, 1.906.000 de audiencia acumulada y una media de audiencia en el total del día de 1,91%. Esto supone también la continuidad de su interés por los programas de producción propia en directo, a pesar de que este tipo de producciones siga relegada a emisiones de lunes a viernes y todavía no hayan apostado por, por ejemplo, producir informativos en el fin de semana (aunque según fuentes de la cadena, es previsible que a mediados del año 2010 se haya edición de fin de semana de los informativos<sup>245</sup>).

Se han ido incorporando otros programas que mantienen sinergias con marcas del grupo de comunicación multimedia al que la empresa pertenece pero no emitidos en directo y con menor estabilidad en la parrilla por diversos motivos, es el caso de “Veo Expansión”, “Escuela de cocina Telva”, “Yo Dona Magazine”, “Metrópolis”, etc.

Además, estos programas relacionados con marcas del grupo Unidad Editorial fueron objeto de una estrategia comunicativa por parte de la cadena por la que sus nombres fueron modificados para incluir la palabra “Veo”, pero esta estrategia se mantuvo una temporada televisiva siendo cambiados algunos de esos nombres para incluir el “7” como nueva estrategia comunicativa (“Las noticias” pasó a ser “Veo Noticias”, y luego “7 noticias”) pero sin producirse una completa sustitución de la palabra “Veo” en todos los programas, principalmente porque el cambio en el nombre supondría la modificación de sus elementos gráficos y suele tratarse de programas

---

<sup>245</sup> Según Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo7, en entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

redifundidos con frecuencia (siguen manteniendo su nombre “Veo *Music*”, “Veo *Live*” o “Veo Tendencias”).

Por lo tanto, Veo Televisión es una cadena que se ha adaptado y especializado en los productos que tiene a su alrededor, al contrario de lo que sucede en otras cadenas en las que las productoras son las que “adaptan sus productos al perfil de la cadena y a los gustos de los distintos grupos de espectadores” (PEÑAFIEL *et al.*, 2005: 173).

Junto con estos programas, Veo Televisión ha buscado, en la producción ajena, según el consejero delegado de Veo Televisión, Jaime Gutiérrez-Colomer, “productos de entretenimiento que completen la apuesta básica de la parrilla, transitamos por determinados géneros según el producto interesante en el momento”<sup>246</sup>. Si bien en un inicio Veo Televisión anunciaba ser una de las cadenas que más apostaba por la programación infantil, la consolidación de los canales Clan TVE y *Disney Channel* llevó a la cadena a ir sustituyendo estos contenidos. La apuesta actual, debido a la acogida de la audiencia, es principalmente la emisión de cine de los años 70 y documentales de calidad, mientras que en la madrugada se mantiene la telenovela erótica y los programas tipo *call tv*. Destacar también los buenos resultados que se han obtenido con las emisiones de los programas de Federico Jiménez Losantos, tanto “La hora de Federico” como “La mañana de Federico”, a pesar del formato tan peculiar de éste (programa de esRadio televisado por Libertad digital, de quien Veo Televisión toma la señal).

Por lo tanto, se trata de conformar una parrilla coherente con la estrategia de la cadena de mantenerse como una cadena de transmisión de las marcas de su grupo complementado con programas que sean acordes a ésta o sean altamente rentables. Manteniendo este criterio se busca una programación horizontal que fidelice a la audiencia y arrastres de espectadores entre programas, con cierto sometimiento a los criterios de niveles de audiencia que, como en cualquier cadena privada, provocan la mayor parte de los cambios de programación.

### **2.3.3. Estudio cualitativo de los contenidos y la programación**

Desde su nacimiento Veo Televisión se ha interesado por la percepción que tienen los espectadores tanto de la cadena como de sus contenidos, encargando la realización de diversos estudios de percepción a empresas especializadas.

Con el objetivo de ofrecer los resultados más recientes, se analizan los datos correspondientes a los contenidos que se obtuvieron en el último estudio realizado. Es una investigación cualitativa sobre la evolución de la imagen de Veo7 llevada a cabo por CIMOP, empresa de investigación de mercados, durante la última semana de noviembre y la primera semana de diciembre de 2009, con el objeto de analizar: la evolución de la imagen de Veo7, la valoración de los cambios introducidos en la programación, la competencia en prime time entre Veo7 e Intereconomía y la imagen del programa “La vuelta al Mundo”. La investigación se basa en dinámicas de grupo con cuatro grupos de discusión en Madrid, Zaragoza y Sevilla y entrevistas, realizadas en Madrid.

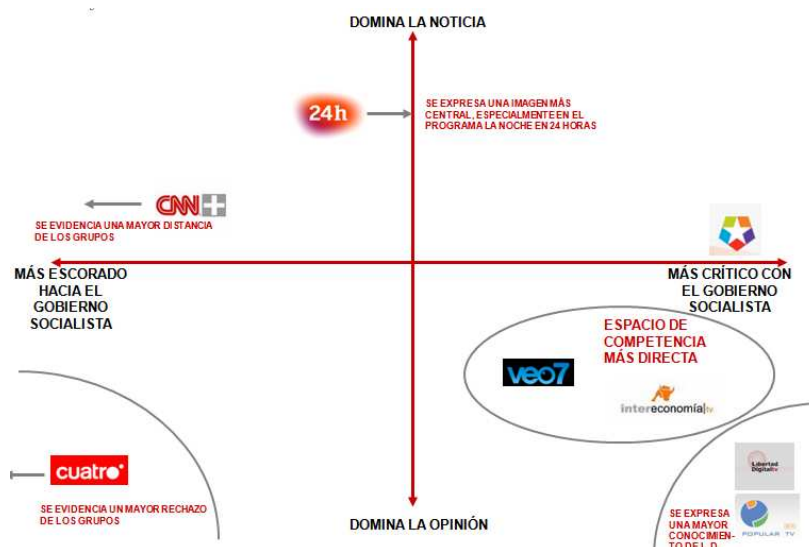
---

<sup>246</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

Las experiencias de campo que se reflejan en este estudio muestran que:

- a) Los sectores de público que llevan más tiempo siguiendo la cadena evidencian cierto “desgaste” de la oferta de contenidos y demandan una mejora, mientras que los “recién llegados” muestran mayor satisfacción por los mismos.
- b) Hay un alto grado de identificación de los contenidos de la cadena con El Mundo o Marca.
- c) Veo7 se posiciona como un canal informativo de actualidad, llegando incluso a mencionarse como “canal temático” (centrado en el debate político). En este ámbito, competiría con otros canales de TDT, como: CNN +, 24 horas, Cuatro, Telemadrid, Libertad Digital, Popular TV y Intereconomía TV, su competente más directo. En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar que, según la percepción de la muestra de este estudio, Veo7 es un canal informativo en el que domina la opinión y se es crítico con el gobierno socialista.

**Gráfico 179:** Posicionamiento de los canales informativos de TDT (diciembre 2009).



Fuente: CIMOP (2009:9)

d) El estudio muestra un amplio conocimiento de la programación de la cadena en *prime time*. Los programas con mejor nivel de notoriedad, son: “La vuelta al Mundo”, “Investigación al descubierto”, “La mañana de Federico”, “Veo la democracia”, “El Marcador”, “7 Noticias, 7 Opiniones”, “Veo Marca” y las películas. Por el contrario los programas con un nivel de notoriedad más reducido son principalmente las series de documentales “Planeta Salvaje” y “Records Breakers”.

e) En todos los grupos, los entrevistados que conocían Veo7 antes del verano se ha expresado espontáneamente acerca de la existencia de un fuerte cambio en la programación y en la realización, en la estética de los programas. Los participantes en el estudio consideran también que la nueva programación se

basa en el mantenimiento de la misma línea de Veo7 en su orientación político-ideológica y en su apuesta central por los debates. La mejora del lenguaje televisivo: movimientos de cámaras, platós, ritmo..., mejora la presentación de los programas y proyecta la imagen de una televisión con algunos medios más (todavía insuficientes) que en el pasado más reciente. La mejora de la propia estética de la cadena: colores, diseño de los platós, etc. Este cambio se valora muy positivamente, aunque para ciertos sectores más centrales resulta insuficiente.

f) El estudio señala que los cambios de contenidos y programación en 2009 más expresados por la muestra son:

- Mayor consistencia de los programas como tales, más allá de la presencia de los periodistas de El Mundo.
- Presencia de nuevos programas, generalmente muy bien valorados.
- Refuerzo de la imagen de una cierta diversidad de programas.
- Mejora de la amenidad de la programación.
- Mejora de la imagen de los presentadores.

g) Sin embargo, se expresan críticas a algunos cambios, como:

- Un sector no está de acuerdo con la desaparición de “Veo Opina” (mujeres) y de “Veo Expansión” (algún varón).
- Se reprochan los cambios de horarios de los programas y las modificaciones de las horas previstas de emisión.
- Se juzga el “exceso” de publicidad que se emite entre programa y programa.
- En algunos programas se sigue percibiendo “falta de medios”, un lenguaje televisivo más “pobre” del que se desearía.

h) Respecto a la imagen que el espectador tiene respecto a alguno de los programas emitidos por Veo7, los resultados que presenta esta investigación son los siguientes:

- “La vuelta al Mundo” se percibe como un programa similar en contenido a su predecesor, “Veo El Mundo”, es decir, una tertulia de actualidad política, pero se valora mejor por el cambio de formas, de formato y de presentación.
- Respecto al informativo “7 noticias, 7 opiniones” adquiere una valoración globalmente positiva, se percibe como “innovador”, “rompedor” y como un telediario “diferente”, en la medida que combina noticias, opiniones y presencia de contertulios. Sin embargo, se considera

que su horario de emisión es demasiado temprano y, en relación con el resto de contenidos de la cadena, se muestra como un contenido muy redundante con la programación posterior, especialmente “La vuelta al Mundo”.

- Por su parte en el programa “Investigación al descubierto” se aprecia un deterioro de la imagen del programa por considerar que los reportajes emitidos son anticuados y repetidos. Por el contrario, la valoración de Melchor Miralles, conductor del programa, es muy positiva.

- “La mañana de Federico” adquiere una alta notoriedad, aunque la presencia de Federico Jiménez Losantos divide a los grupos del estudio, siendo defendida fundamentalmente por los sectores más conservadores.

- Por su parte, “Veo la democracia” tiene buena notoriedad espontánea y buena valoración pero se considera un programa “nicho”, cercano a sectores más “cultistas”. Es considerado un programa “histórico-documental” más que directamente político.

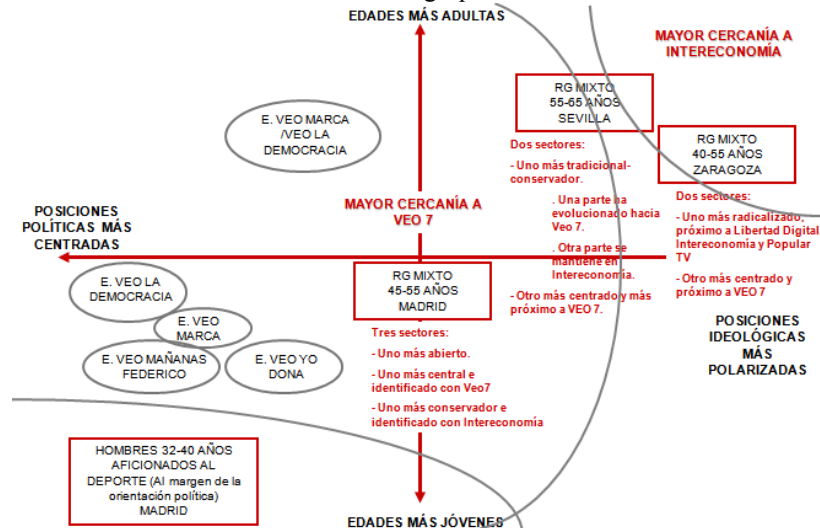
- Mientras, los programas de deportes “Veo Marca” y “El Marcador” son seguidos por aficionados del deporte. “Veo Marca” tiene la imagen de ser un “telediario deportivo”, con una buena valoración pero con críticas al horario en que se emite. Mientras, “El Marcador” ha adquirido una alta notoriedad aunque es considerado más bien un programa de radio que de televisión por el uso escaso de recursos televisivos y por basarse en una tertulia de forofos y se considera que se emite demasiado tarde.

- Respecto a la emisión de películas, se considera que se emiten “clásicos de calidad” y sería positivo mayor presencia del presentador Pumares en el espacio “Veo Cine”.

- i) En cuanto a la imagen que consigue frente a su competidor Intereconomía, Veo7 muestra mejoras significativas en su imagen mientras que la de Intereconomía evidencia un cierto estancamiento en su desarrollo y un cierto desgaste en su imagen. Veo7 se muestra como preferencia respecto a Intereconomía en los sectores más centrales y menos tradicionales.

De forma que, aunque entre estos dos canales es Intereconomía la cadena de referencia (como cadena de debate político), en los sectores más centrales y abiertos Veo7 parece con posibilidades de desplazar a Intereconomía de dicho papel.

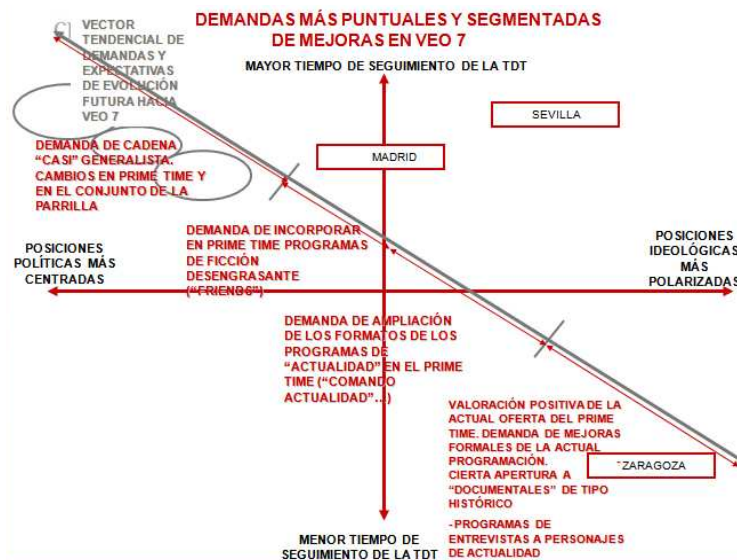
**Gráfico 180:** Cercanía relativa de los grupos a Veo7 e Intereconomía TV.



Fuente: CIMOP (2009:17).

j) El estudio propone algunos cambios en el *prime time* y en el conjunto de la parrilla que atraigan a espectadores con posiciones políticas más centradas, la incorporación de ficción desengrasante (tipo “*Friends*”), mantener la actualidad como contenido principal del *prime time* pero abierto a otros programas tipo “Comando actualidad”, documentales históricos y entrevistas a personajes de actualidad, y hacer más atractivos visualmente los programas.

**Gráfico 181:** Demandas de mejoras en Veo7.



Fuente: CIMOP (2009:61).

k) La investigación cualitativa concluye que, a largo plazo, Veo7 podría posicionarse como un canal “temático” de debate político, o basado en la actualidad (en sentido amplio) o como una cadena casi generalista (con exclusión de algún género: *realitys*, concursos...). “Parecería que el posicionamiento ideal sería el centrado en el concepto de actualidad”, pero a finales de 2009, Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de la cadena, mantenía que continuarían con un modelo “casi” generalista.

## 2.4. La audiencia de Veo Televisión

El conocimiento de los datos de audiencia es fundamental en una cadena de televisión que emite en abierto puesto que le condiciona su relación y negociación con el anunciante (que es su principal fuente de financiación) y le permite conocer a su público para ofrecerle los programas más adecuados (Richeri –1994,79– mantiene que incluso antes de que se produzca la oferta de un programa se conoce, identifica y prevé el público que lo va a demandar).

La medición de audiencias de la TDT hasta 2006 mantenía bastantes limitaciones que se han ido solventando a lo largo del proceso de transición, de la misma manera que el pesimismo generado en dicho año por los bajos resultados de audiencia, que hacían pensar en la posibilidad de que la TDT no cumpliera las expectativas previstas, se ha tornado en optimismo con los datos de cuota de pantalla que han llevado a esta nueva tecnología a superar a la televisión analógica. En todo caso, Veo Televisión se ha manifestado en numerosas ocasiones a favor de la mejora del sistema de medición de audiencias, con el objetivo de adecuarlo a la obtención de datos más precisos de la múltiple oferta televisiva y, en concreto, de la oferta digital, principalmente a través de un aumento muestral que redujera la incertidumbre sobre la validez de los datos obtenidos en *shares* inferiores al 5%, aunque, como señalaba Jaime Gutiérrez-Colomer<sup>247</sup>, consejero delegado de Veo Televisión, “esta discriminación a los porcentajes de cuota de pantalla más bajos que sufren las cadenas digitales es difícilmente solucionable con el sistema de medición de audiencias que tenemos en España, al menos con el apagón analógico el sistema será imperfecto para todos”.

Esta cadena digital es consciente que con su nivel de inversión en programación no puede competir por unos niveles de audiencia cercanos a los de las cadenas *simulcast*, de ahí que su “objetivo comercial no es obtener grandes cifras de audiencia, sino llegar a una audiencia cualificada que se escapa de la televisión masiva convencional y que no tiene tanta importancia numérica pero si un gran valor ponderado”<sup>248</sup>. Con esta filosofía, y a través del aumento gradual de las inversiones, ha conseguido que su cuota de pantalla supere el 1%, lo que genera una rentabilidad apropiada, ya que, según Jaime Gutiérrez-Colomer, “se trata del 1% de los 2.300 millones de inversión publicitaria totales en televisión, lo que produce un beneficio suficiente como para poder seguir la línea estratégica y continuar las inversiones”<sup>249</sup>.

Aunque Veo Televisión forma parte del grupo de cadenas de TDT que no atraen a cuotas de audiencia superiores al 5%, todos sus indicadores de audiencia han crecido gradualmente desde sus primeras emisiones, sobre todo desde 2008, motivado por el aumento tanto de sus inversiones en programación propia y ajena, que consolida algunos programas (“Veo Marca”, “Veo Cine”, etc.), como de la cuota de pantalla de la TDT, ante la proximidad del cese de las emisiones analógicas. La configuración de la audiencia de este canal es, entre finales de 2005 y 2007, más inestable, con grandes fluctuaciones tanto cuantitativas como cualitativas, mientras que desde 2008 se aprecia una mayor continuidad en ambos aspectos. Es por ello, que el análisis de audiencias de Veo Televisión se centrará, principalmente, en los datos de 2008 y 2009 (con

---

<sup>247</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

<sup>248</sup> Entrevista a Eduardo Sánchez Illana, director general de Veo Televisión (2002-2007). *Revista Anuncios*. 13 de marzo de 2006. pp. 14-15.

<sup>249</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.



comparaciones con años anteriores cuando resulte oportuno), ya que en ambas anualidades se configura la tendencia evolutiva de la composición de su audiencia.

Para situar a la cadena en su entorno competitivo, es preciso mencionar que desde 2006 Veo Televisión ha ocupado las posiciones inferiores en el *ranking* de cadenas de TDT, entre los puestos decimoséptimo y decimo octavo de un total de veinte (generalmente, por delante de Hogar 10, Sony TV en Veo y 40 Latino), aunque en 2009 finalizó el año, por primera vez, en decimoquinta posición (situándose por encima de CNN+, Sony TV en Veo –antes denominado SET en Veo–, 40 Latino, Intereconomía y Hogar 10<sup>250</sup>), fruto de un destacado aumento interanual de la cuota de pantalla, casi el doble que en 2008. En el cuadro siguiente se puede apreciar el aumento mensual de la audiencia acumulada de Veo Televisión y de todas las cadenas TDT, ya que, según se ha mencionado anteriormente, el aumento de audiencia de Veo Televisión durante 2009 no es un fenómeno exclusivo de este canal si no que afecta a toda la plataforma digital terrestre como consecuencia del mayor consumo por la realidad de los apagados de algunos Proyectos Técnicos y la proximidad de otros. Veo Televisión (Veo7), al igual que el resto de cadenas TDT, obtiene un incremento interanual en 2009 superior al 100% y se sitúa entre las cuatro que mayor crecimiento experimentan, con un 101%, sólo superada por TVE 1, 24 Horas y *Disney Channel*.

**Gráfico 182:** Evolución mensual de la audiencia acumulada por cadenas TDT (2009) (miles).

Cadena	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Incremento anual
<b>TDT</b>	18765,5	20095,1	20396,7	21059,0	23060,4	25068,2	26005,8	26230,5	28574,0	30458,8	31819,0	33738,8	100,80
<b>TVE 1(DT)</b>	14225,0	15093,0	15642,0	16577,0	18686,0	20265,0	21142,0	21370,0	24067,0	25851,0	27019,0	28667,0	101,02
<b>A3 (DT)</b>	14553,0	15624,0	15967,0	16635,0	18215,0	20092,0	21199,0	21313,0	23742,0	25718,0	26472,0	28456,0	100,96
<b>T5 (DT)</b>	14353,0	15047,0	15562,0	16005,0	17708,0	20208,0	20591,0	20746,0	23525,0	25139,0	26009,0	28074,0	100,96
<b>CUATRO (DT)</b>	14188,0	15300,0	15430,0	15853,0	17397,0	19523,0	20346,0	20546,0	22915,0	24976,0	25676,0	27601,0	100,95
<b>LA SEXTA (DT)</b>	14799,0	15888,0	15931,0	16603,0	17988,0	19711,0	20431,0	20561,0	23227,0	24973,0	25764,0	27597,0	100,86
<b>La 2 (DT)</b>	13538,0	14397,0	14920,0	15303,0	16662,0	18728,0	19815,0	19164,0	21955,0	23947,0	24837,0	26470,0	100,96
<b>NEOX</b>	13910,0	15020,0	15148,0	15501,0	16443,0	18385,0	19208,0	19089,0	21796,0	23879,0	22280,0	23808,0	100,71
<b>LA SIETE</b>	11558,0	12084,0	12562,0	12724,0	13394,0	15865,0	16207,0	17068,0	18755,0	19674,0	20219,0	22443,0	100,94
<b>NOVA</b>	13181,0	14022,0	13984,0	1453,0	15651,0	16920,0	18122,0	18497,0	21106,0	22750,0	21083,0	22173,0	100,68
<b>CLAN TVE</b>	11423,0	12028,0	12522,0	12148,0	13180,0	14814,0	15937,0	15686,0	18173,0	19306,0	20028,0	21489,0	100,88
<b>24 H</b>	10548,0	11630,0	11830,0	12731,0	13813,0	15073,0	16736,0	16469,0	18570,0	20199,0	19420,0	21469,0	101,04
<b>FDF</b>	10807,0	11253,0	11533,0	11865,0	12578,0	14171,0	14911,0	15418,0	17033,0	18865,0	19152,0	21033,0	100,95
<b>DISNEY CHAN.</b>	9964,0	9917,0	10518,0	11066,0	11814,0	13586,0	14746,0	14657,0	16339,0	18187,0	18808,0	20552,0	101,06
<b>TELEDEPORTE</b>	12959,0	13461,0	13481,0	13226,0	14101,0	15084,0	16047,0	16254,0	17576,0	18977,0	19260,0	20410,0	100,57
<b>VEO7</b>	9482,0	9746,0	10325,0	10528,0	12017,0	13221,0	14285,0	14521,0	15652,0	17033,0	17770,0	19006,0	101,00
<b>CNN+</b>	10547,0	10465,0	10362,0	11566,0	12107,0	13679,0	14479,0	14783,0	15693,0	17063,0	16833,0	18940,0	100,80
<b>SONY TV</b>	9481,0	9699,0	10052,0	10546,0	11228,0	12151,0	13304,0	12958,0	14739,0	16081,0	15224,0	17655,0	100,86
<b>40 LATINO</b>	9430,0	9620,0	10182,0	10098,0	10761,0	11843,0	12396,0	12143,0	13897,0	14584,0	15168,0	17097,0	100,81
<b>INTERECON.</b>	8699,0	8814,0	8693,0	9436,0	10082,0	11190,0	11861,0	12051,0	13788,0	13470,0	124314,0	16109,0	100,85
<b>HOGAR 10</b>	6907,0	6835,0	7851,0	8857,0	9130,0	10546,0	14594,0						98,68

Fuente: Veo Televisión.

El crecimiento de audiencia que en los últimos meses ha experimentado la cadena digital Veo Televisión queda también reflejado en los datos referidos a los

<sup>250</sup> Sustituido por Gol Televisión en verano de 2009.

programas más vistos en la cadena en diciembre de 2009. El más seguido por el público obtiene una audiencia media de más de doscientos mil espectadores y se sitúa cerca del 2% de *share*. En cuota de pantalla dos programas superan al anterior obteniendo más del 2% de cuota de pantalla mientras que casi todos los demás superan el 1%. En cuanto a los contenidos que encabezan este *ranking*, destacan “Veo Cine” (tanto la presentación de Carlos Pumares como la película), el programa de actualidad y tertulia “La vuelta al Mundo”, la serie documental “Planeta salvaje” y el cine *western* que se emite los domingos por la mañana.

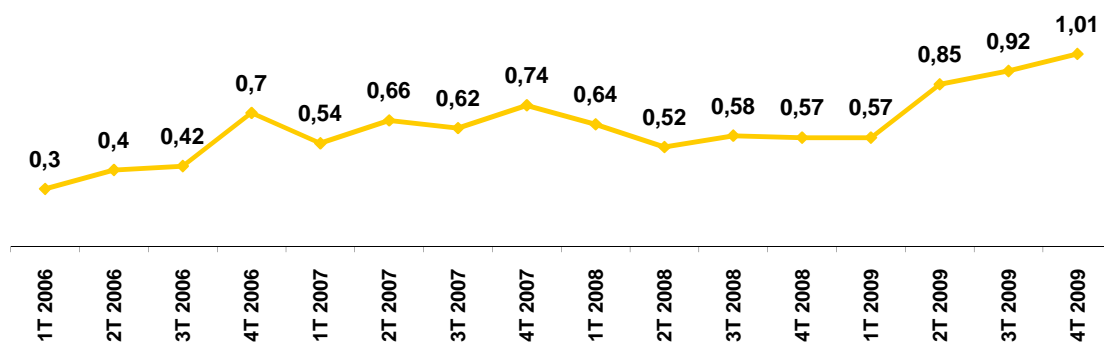
**Gráfico 183:** *Ranking* de los programas más vistos de Veo Televisión (diciembre, 2009).

	Fecha	Día semana	Título	Audiencia media	Cuota	Contactos
1	25/12/2009	Viernes	Veo Cine: Duelo al sol	200.374	1,9	879.461
2	25/12/2009	Viernes	Veo Cine: Presentación	193.943	1,8	897.290
3	13/12/2009	Domingo	Veo Cine: La cruz de hierro	187.629	1,1	1.417.513
4	13/12/2009	Domingo	Veo Cine: La cruz de hierro	180.543	1,1	1.446.531
5	05/12/2009	Sábado	Veo Cine: Renegado Jim	180.189	1,5	727.598
6	30/12/2009	Miércoles	La vuelta al Mundo	179.842	1,1	1.251.005
7	05/12/2009	Sábado	Veo Cine: Presentación	166.961	1,4	745.060
8	19/12/2009	Sábado	Planeta Salvaje (“Lo inesperado”)	162.804	1,1	379.007
9	13/12/2009	Domingo	<i>Western</i> : Los cañones de San Sebastián	157.778	2,2	598.530
10	06/12/2009	Domingo	Planeta Salvaje (“Abandonando el hogar”)	157.529	1,9	463.640
11	14/12/2009	Lunes	La vuelta al Mundo	154.327	0,9	925.635
12	27/12/2009	Domingo	<i>Western</i> : Sol rojo	149.348	2,3	559.590
13	16/12/2009	Miércoles	La vuelta al Mundo	141.177	0,9	1.006.620
14	14/12/2009	Lunes	Veo Cine: El hombre de la medianoche	138.999	1,2	753.939
15	25/12/2009	Viernes	Veo Cine: Presentación (noche)	138.759	0,9	2.195.531
16	25/12/2009	Viernes	Veo Cine: El cazador (noche)	138.394	0,9	2.160.549
17	14/12/2009	Lunes	Veo Cine: Presentación	137.736	1,2	760.034
18	29/12/2009	Martes	La vuelta al Mundo	136.361	0,8	1.184.151
19	26/12/2009	Sábado	Planeta Salvaje (“Fuerza o fortaleza”)	134.046	1,0	301.198
20	12/12/2009	Sábado	Bellas y ambiciosas	129.861	1,0	382.490

Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

En el análisis trimestral de la cuota de pantalla de Veo Televisión se puede observar que la cadena sigue una evolución irregular tanto con incrementos como descensos de niveles de *share* durante 2006 y 2007, y una mayor estabilidad durante los siguientes años. Durante 2008, aunque Veo Televisión mantuvo sus niveles de audiencia en valores similares, éstos supusieron un descenso con respecto a la media de la anualidad anterior. Por el contrario, 2009 es el primer año en el que la cadena muestra una clara evolución positiva en la cuota de pantalla, con el mayor incremento de audiencia entre el primer y segundo trimestre, momento en el que la cadena sube 0,3 puntos su cuota de pantalla. De forma que finaliza dicha anualidad, por primera vez, por encima del 1% y a principios de 2010 se mantiene este incremento, llegando en enero de 2010 a cuotas medias diarias próximas al 1,2%.

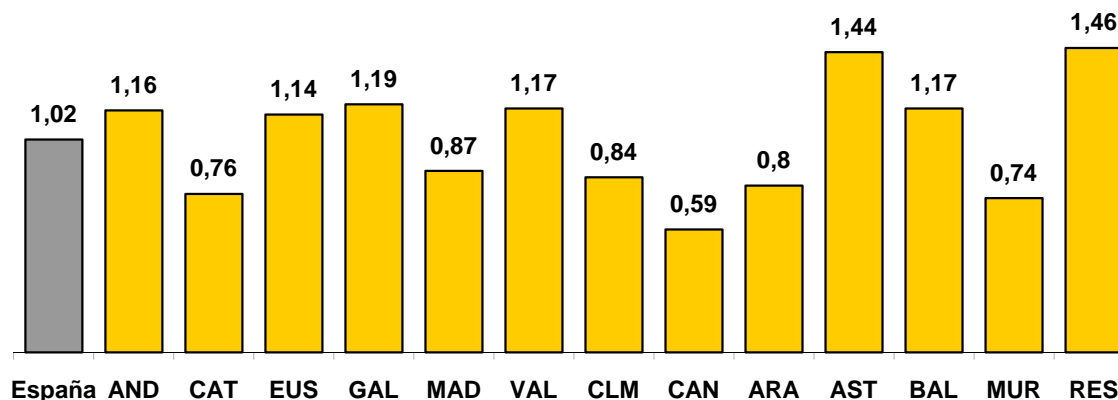
**Gráfico 184:** Cuota de pantalla de Veo Televisión respecto a la TDT.



Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

Por ámbitos, es la zona Resto donde más cuota tiene la cadena (1,46%) junto con Asturias (1,44%), aunque por encima de la media de España se sitúan también Andalucía (1,16%), Euskadi (1,14%), Galicia (1,19%), Valencia (1,17%) y Baleares (1,17%).

**Gráfico 185:** Cuota de pantalla por ámbitos (Veo Televisión, diciembre, 2009).



Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

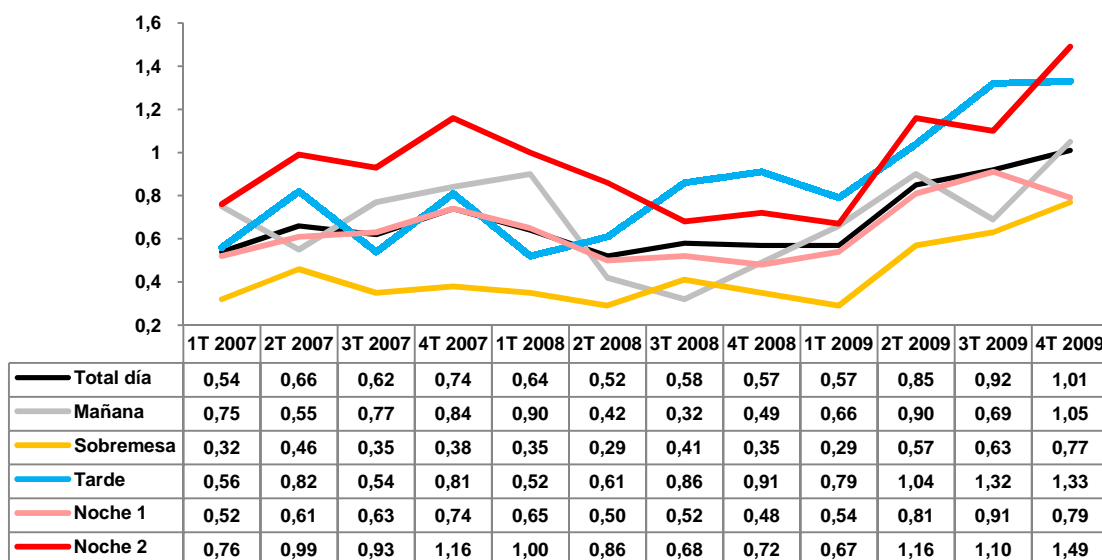
Si realizamos un análisis de la cuota de pantalla por franjas, se confirma que el año 2009 culmina con el ascenso en los datos de audiencia obtenidos en todas las franjas diarias.

Se observa que la anualidad 2007 sufre importantes fluctuaciones de audiencia en todas las franjas, debido a los numerosos cambios de programación de Veo Televisión ya que el espectador de la cadena es un espectador ocasional.

Mientras que desde mediados de 2008 y hasta finales de 2009 prácticamente todas las franjas tienen una trayectoria ascendente, y las de tarde y noche 2 se configuran como las que mayor *share* acumulan, por encima del total día. Por el contrario, la sobremesa es la menos escogida por los espectadores, aunque entre el primer trimestre de 2009 y en el segundo fue la que más creció, para finalizar el año a unos niveles próximos a la noche 1. La noche 1 es la franja en la que el consumo es más similar, desde 2007, al consumo total del día. Por el contrario es la banda de la mañana

la que más fluctuaciones según trimestre sufre, alcanzando su mínimo en el tercer trimestre de 2008 (con un 0,32% de *share*), y al igual que la mañana, obteniendo una de las mejoras de cuota más importantes de la cadena entre finales de 2008 y principios de la siguiente anualidad.

**Gráfico 186:** Evolución de la cuota de pantalla por franjas (Veo Televisión, 2007-2009).



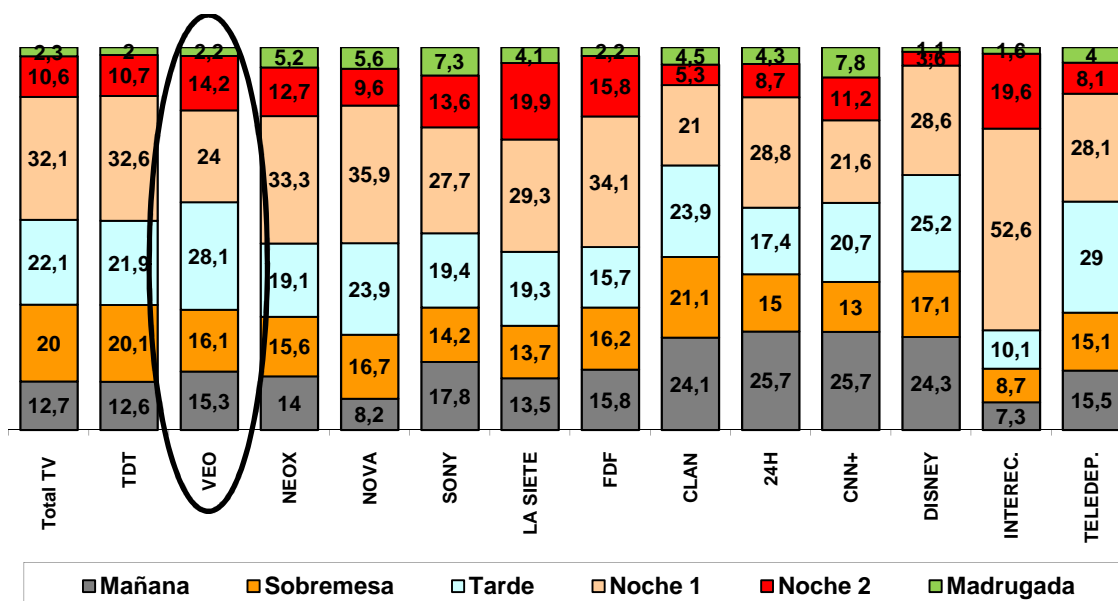
Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

En cuanto a la aportación de audiencia por franjas, se observan grandes similitudes entre los resultados generales que se obtienen tanto en el Total TV como en TDT, en los que la mayor distancia no llega al punto de *share*, mientras que los datos de Veo Televisión difieren casi 7 puntos en algunas franjas.

En la cadena digital se producen aportaciones superiores a la media del Total TV y Total TDT en las franjas de mañana, tarde y noche 2. Especial atención merece la franja de tarde, en la que Veo Televisión supera a todas las cadenas excepto a Teledeporte. Como se expuso en el análisis de la programación, en la parrilla tipo de Veo Televisión de finales de 2009, los contenidos que se emiten, en 2009, en esas franjas son: por las mañanas “Las mañanas de Federico” (tertulia de radio de Federico Jiménez Losantos) y Cine *Western*; por las tarde “Veo Cine” (con películas de los años 70 presentadas por Carlos Pumares), la serie americana “Ley y orden” y “Veo Marca” (magazine deportivo) y en la noche 2 “El Marcador” (tertulia deportiva) y “Bellas y ambiciosas” (telenovela erótica).

Al mismo tiempo, las franjas sobremesa y noche 1 aportan menos audiencia que la media. No obstante, la banda noche 1 es la segunda en aportación a Veo Televisión y en ella se obtienen mejores resultados que Clan TVE y CNN+, pero la cadena que es considerada competidor más directo, Intereconomía, obtiene en ésta el mejor dato de la TDT, superando el 50% del total de su audiencia.

**Gráfico 187:** Aportación por franjas (cadenas TDT, diciembre 2009).



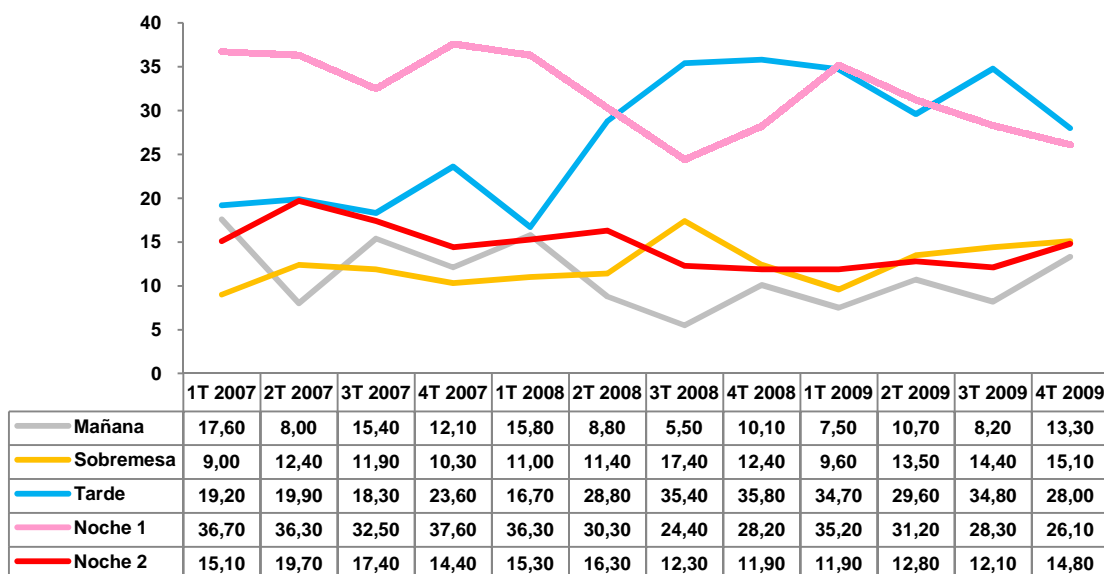
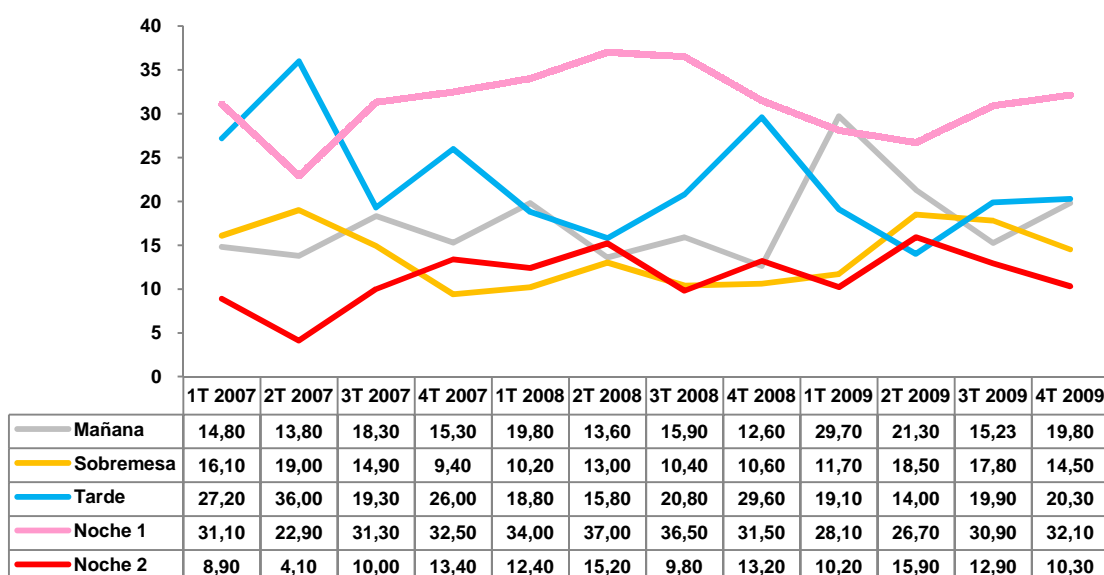
Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

Respecto a estas aportaciones de audiencia por franjas de programación, en Veo Televisión, hay algunas diferencias entre la evolución de éstas los días laborables y el fin de semana.

De lunes a viernes la tarde y la noche 1 son las franjas que mayor aportación de audiencia realizan a la cadena (finalizando el año con una aportación del 28 y 26,1% respectivamente), claramente por encima del resto de franjas (que proporcionan unos datos de audiencia similares, en torno al 15%).

Mientras tanto, los sábados y los domingos la tarde pierde peso (con una aportación casi 8 puntos menor), configurándose la noche 1 claramente como la más seguida por la audiencia, con el 32,1% de la aportación de audiencia del día, gracias principalmente a la emisión de “Veo Cine” en *prime time*. Por otro lado, la aportación de la banda de la mañana finaliza la anualidad 2009 aportando casi el 20% de la audiencia diaria de los fines de semana, más de seis puntos por encima que los días laborables (de nuevo, gracias al cine, en este caso de género *western*, y también a algunas series de documentales), mientras que la noche 2 los sábados y domingos reduce unos cuatro puntos su aportación.

A continuación se comparan las curvas de aportación por franjas de días laborables y de fin de semana, incluyéndose el *share* de cada una de ellas desde el primer trimestre de 2007 al último de 2009.

**Gráfico 188:** Aportación por franjas días laborables (Veo Televisión, 2007-2009).

**Gráfico 189:** Aportación por franjas sábado y domingo (Veo Televisión, 2007-2009).


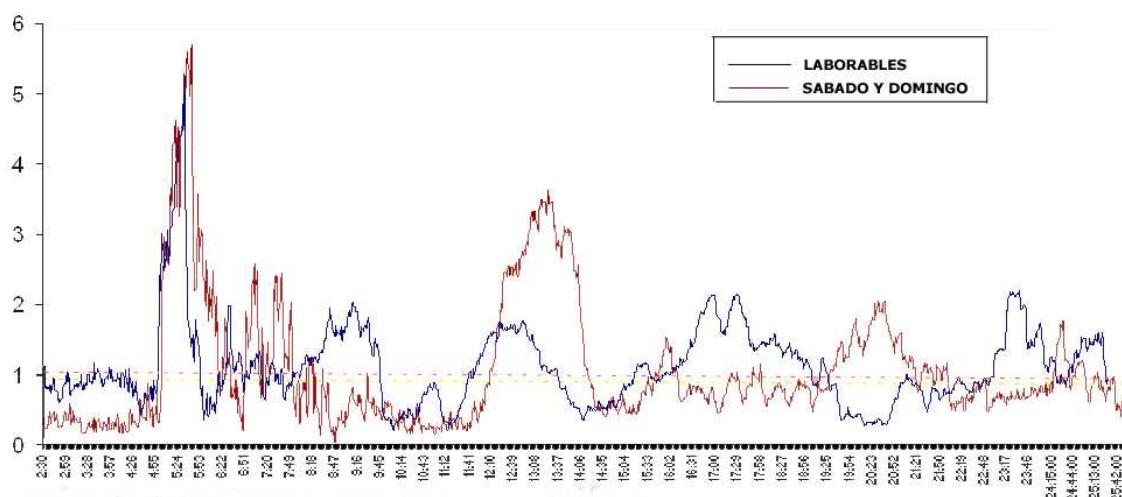
Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

Si pasamos a comparar las curvas de audiencia minuto a minuto superpuestas de los días laborables y de sábado y domingo, se observa que aunque de media el consumo el fin de semana es menor, los picos de audiencia son más acentuados y se centran en las franjas mencionadas.

Los días laborables, por un lado, los momentos de mayor *share* se detectan entre las 5 y las 6 de la madrugada (donde se llega a picos cercanos al 6% de audiencia), por las mañanas entre las 8 y las 10 (durante la emisión del programa de Federico Jiménez Losantos), por las tardes desde las 17 h (inicio de la película de “Veo Cine” y hasta las 20:30 horas (cuando finaliza “Veo Marca”) y por las noches con el comienzo de “El Marcador” a las 24:00 horas; por otro lado, los tramos que están por debajo de la media de la cadena son los comprendidos entre las 10 y las 12, las 14 y las 16 y las 20:30 y las

24 horas. Los fines de semana el aumento de la cuota de pantalla de la madrugada se aproxima más al 6% que los días laborables, se observan subidas y bajadas de audiencia más bruscas hasta las 8 de la mañana que llegan al 2,5%, que se supera durante la película de género *western* entre las 12 y las 14 h y entre las 24 h y hasta las 25:00 h el consumo suele estar por encima de la media de la cadena con máximos en torno al 2%, de esta forma, los tramos por debajo de la media de la cadena son los comprendidos entre las 8 y las 12, las 14:30 y las 15:30, las 16:30 y las 19:30 y las 22 y las 24 horas.

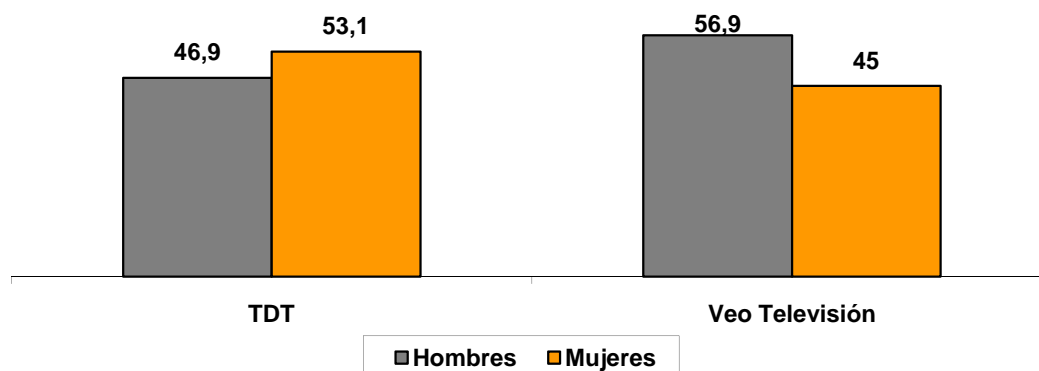
**Gráfico 190:** Curva minuto a minuto laborables vs. fin de semana (Veo Televisión, diciembre 2009).



Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

En cuanto al perfil de los espectadores, para Vaca (2009:107-108) la variable sexo tiene también un importante peso en algunas de las decisiones sobre programación, que debe tener en cuenta los momentos del día en los que la mujer y el hombre consumen más televisión, que históricamente han reflejado un mayor consumo de la mujer a lo largo del día, excepto en la madrugada. Sin embargo, la primacía de contenidos deportivos y tertulias políticas en Veo Televisión atrae con mayor fuerza a los varones y lo hace con más de diez puntos de diferencia (56,9% de la audiencia es varón, mientras que el 45% es femenina), situación contraria a la de la TDT en la que predomina la presencia femenina.

**Gráfico 191:** Perfil de audiencia según género, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009).

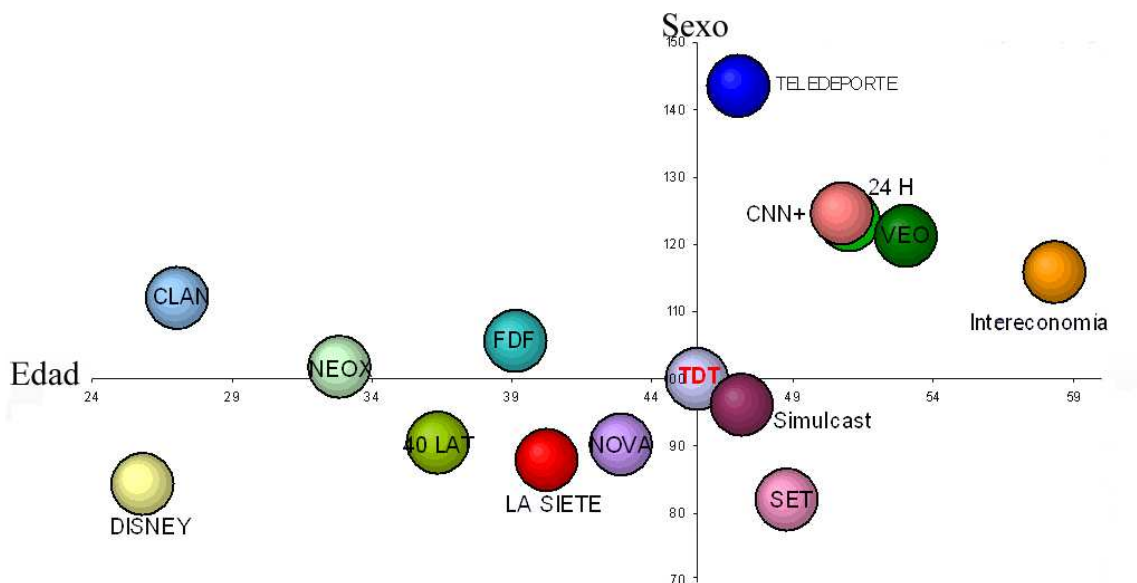


Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.



Con esta composición por género de su audiencia, Veo Televisión se posiciona junto con Teledeporte, CNN+, 24 Horas, Intereconomía, Clan TVE y Factoría de Ficción como cadenas con perfil masculino por encima de la media, siendo la cuarta cadena con perfil masculino más marcado.

**Gráfico 192:** Mapa de posicionamiento según sexo y edad (*simulcast* y TDT, diciembre, 2009).



Eje X: Edad/ Eje Y: Índice sobre media TDT (46,9% masculino, 53,1% femenino). Por encima de 100 más masculino que la media y por debajo de 100 más femenino que la media.

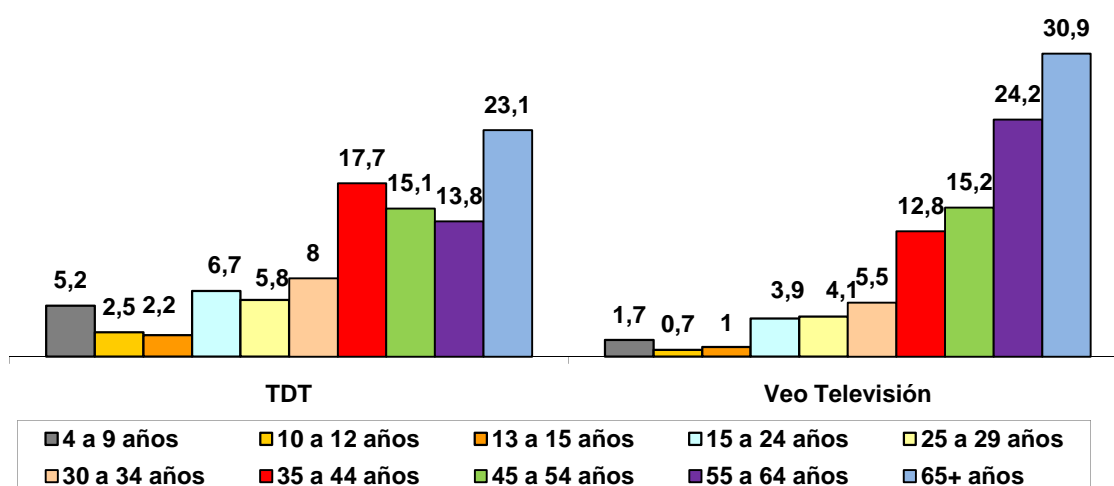
Fuente: Veo Televisión.

Como en el anterior mapa de posicionamiento se puede observar, en cuanto a la variable la edad, en el caso de Veo Televisión los datos muestran un envejecimiento con respecto a la media de la TDT en unos 10 años y algo menos respecto a la oferta de las cadenas *simulcast*.

La audiencia de más de 45 años supone más del 70% de la audiencia total de Veo Televisión en 2009, mientras que la audiencia menor de 30 años tan sólo llega al 11,4%, debido al abandono de la programación infantil y juvenil durante el año 2008. No obstante, este envejecimiento de la población no resulta preocupante si se toman en cuenta las palabras de Vaca (2009,189-190) en las que menciona que “la cadena que desee ser líder de audiencia no podrá lograrlo si no fideliza de manera especial a los espectadores de 45 a 64 años, los maduros” puesto que “por razones de envejecimiento de la población española, el grupo de maduros será aún más decisivo. La razón es que dicho público está conformado por más de 11 millones de ciudadanos, un número importantísimo en el peso estadístico sobre el conjunto de la muestra, y, lo que aún es más sustantivo, estos televidentes consumen cada día cuatro horas y media de televisión (promedio de 2008)”.



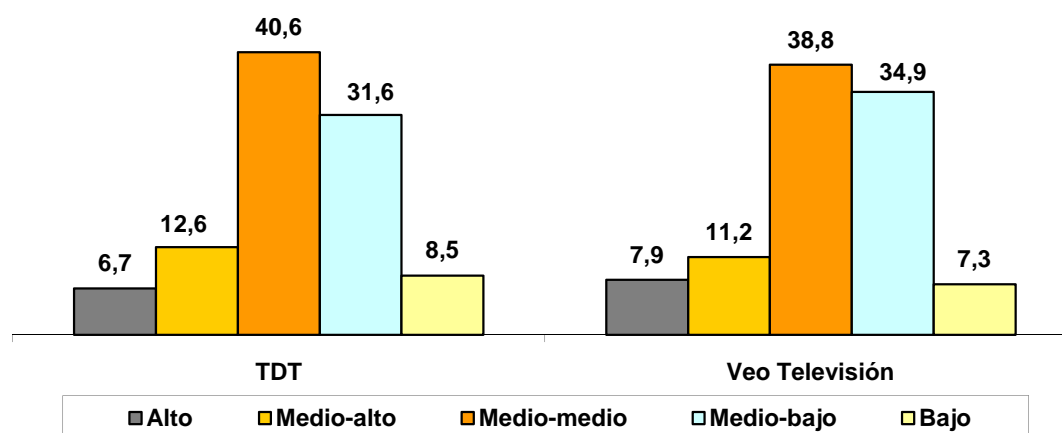
**Gráfico 193:** Perfil de audiencia según edad, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009).



Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

Respecto a la clase social del público de Veo Televisión predominan los de clase media, que suponen el 38,8% de su audiencia frente al 40,6% que suponen para el Total TDT. La suma de los espectadores de clase media y media-baja no difiere más que en 1,5 puntos con respecto a la media de la TDT.

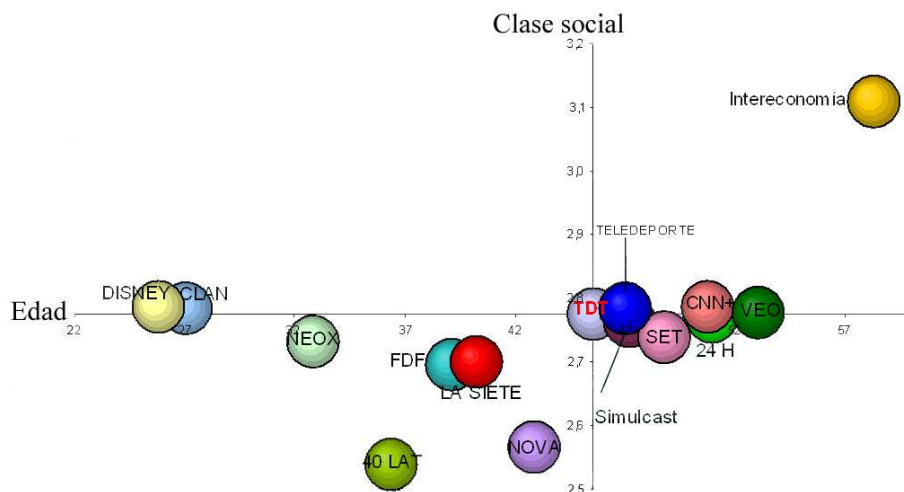
**Gráfico 194:** Perfil de audiencia según clase social, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009).



Fuente: Veo Televisión. Elaboración propia.

De esta forma, en el mapa de posicionamiento según clase social, Veo Televisión se sitúa en parámetros similares a la media TDT y a la mayoría de las cadenas (a las cadenas *simulcast*, a Teledепorte, a SET en Veo, a CNN+, *Disney Channel* y Clan TVE), quedando tan sólo por encima de estos niveles medios la cadena digital Intereconomía y por debajo las cadenas digitales de Antena 3 Televisión (Neox y Nova), Gestevisión Telecinco (Factoría de Ficción y La Siete) y 40 Latino.

**Gráfico 195:** Mapa de posicionamiento según clase social y edad (*simulcast* y TDT, diciembre, 2009).

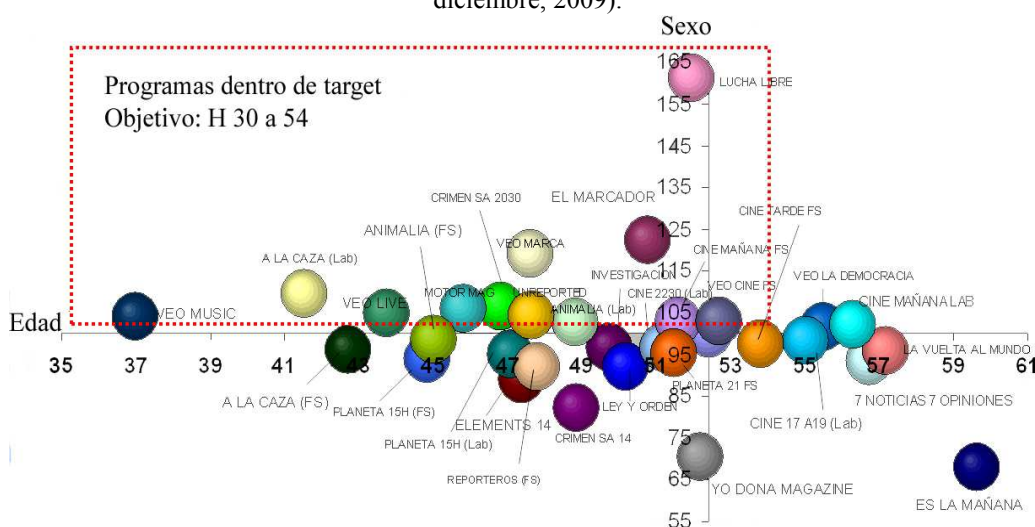


Eje X: Edad/ Eje Y: Clase social (Baja 1, Media baja 2, Media 3, Media alta 4, Alta 5)

Fuente: Veo Televisión.

Por tanto, tras diversas fluctuaciones en el *target*, producidas fundamentalmente en 2006 y 2007, Veo Televisión se ha configurado como una cadena masculina, de entre 30 y 54 años y de clase media, a quienes accede a través de los programas de producción propia que realiza en colaboración con otras empresas de su grupo (actualidad política y deportiva, reportajes de investigación, etc.), documentales, películas, lucha libre (el programa que mayor perfil masculino tiene), etc., mientras que los programas producidos con Yo dona, “Ley y orden” y “Las mañanas de Federico” se perfilan como programas más atractivos para las mujeres. En cuanto a la variable edad, prácticamente todos sus programas obtienen un *target* dominante entre los 40 y 60 años, tan solo el programa musical “Veo Music” atrae a un público más joven (una media de 37 años). Configura así un perfil de gran atractivo para el anunciante.

**Gráfico 196:** Mapa de posicionamiento de programas según sexo social y edad (Veo Televisión, diciembre, 2009).



Eje X: Edad/ Eje Y: Índice sobre media VEO7 (57% masculino, 43% femenino). Por encima de 100 más masculino que la media y por debajo de 100 más femenino que la media.

Fuente: Veo Televisión.

## 2.5. La publicidad y las nuevas relaciones con los anunciantes

La publicidad es un elemento más de los que tejen la TDT, ya que tiene un destacado papel en su crecimiento y afianzamiento al dotar de seguridad económica al resto de los agentes (PEINADO *et al.*, 2005:283-299). A través del modelo publicitario convencional lo que se lleva a cabo es la compraventa de espacios publicitarios televisivos entre el anunciante y el radiodifusor, a cambio, generalmente, de audiencia. En esta relación mercantil en el marco de la TDT surgen algunas dificultades, como:

- El sistema dominante actual consiste en la venta de niveles de audiencia a cambio de inversión publicitaria de los anunciantes. Sin embargo, el problema de las cadenas digitales es que su cuota de audiencia es reducida (no así la de las cadenas *simulcast*) y que el sistema de medición de audiencias no mide bien cuotas de pantalla inferiores al 5%, además de otras carencias, que han llevado a Uteca (2001) a manifestar que “la inexistencia de un modelo de medición de audiencias ajustado al nuevo sistema [televisión digital] provocará una crisis en la confianza de los anunciantes que son, sin embargo, la única fuente de financiación de los operadores privados”. En este sentido, no sólo sería necesario un sistema de medición de audiencias preciso sino también cierta armonización internacional con el objetivo de que el anunciante internacional pudiera comparar la audiencia de sus campañas de manera global.
- Al ser el nivel de audiencia la moneda de cambio por inversión publicitaria, esta relación se ve afectada por los cambios en el consumo que se están produciendo en el escenario digital (hiperfragmentación ante el aumento de la oferta, cambios en los hábitos de consumo, debido a avances tecnológicos y a cambios sociales, etc.). Aunque gracias a este complejo escenario digital (en el que se incluye dentro de la radiodifusión televisiva no sólo la televisión analógica sino también la digital, la emisión en directo en tiempo real por internet –*live streaming*–, la difusión *web* –*webcasting*– y el cuasi vídeo a petición), la Directiva 89/552/CEE de la Televisión sin Fronteras ha dado paso a la Directiva 2007/65/CEE sobre los Servicios de Comunicación Audiovisual, en la que se flexibiliza la inserción publicitaria, aunque se mantienen las limitaciones temporales (establecidas en 12 minutos de publicidad/hora y el 20 % de anuncios de publicidad televisiva y anuncios de televenta por hora)<sup>251</sup>.
- La ocupación publicitaria en el medio televisivo en los últimos años ha llegado a una situación de saturación. “El aumento de la presencia de anuncios ha convertido al Estado español en el segundo país de la Unión Europea con mayor presión publicitaria en televisión, solamente superado por Portugal” (CASERO, 2007:146). Además, según el director general de la agencia de medios Carat, Luis Chaves, en España “el 30% de los bloques alcanzan los 12 minutos” e incluso los superan, lo que ha provocado la denuncia de la Comisión Europea, ante el Consejo de Justicia de las Comunidades Europeas, por incumplimiento de la regulación de Televisión sin Fronteras (concretamente de

---

<sup>251</sup> Directiva 2007/65/CEE del Parlamento europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2007 por la que se modifica la Directiva 89/552/CEE del Consejo sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativos al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. 332, 18 diciembre 2007, pp. 27-45.

la “regla de los doce minutos”, al considerar que “las principales cadenas de televisión públicas y privadas en España rebasan sistemáticamente el límite de doce minutos por hora impuesto a los anuncios publicitarios y de telecompra”<sup>252</sup>). Esta saturación publicitaria “se ha traducido en un descenso generalizado de la efectividad de los mensajes publicitarios emitidos a través de la pequeña pantalla” (*idem*).

- Asimismo, la implantación de la Televisión Digital Terrestre está sufriendo una nueva crisis de inversión publicitaria agravada por la crisis económica mundial.

Todo ello ha generado la apertura de un intenso debate sobre la viabilidad de un mercado audiovisual apoyado principalmente en la publicidad y la necesidad de búsqueda de otras formas de financiación, como la emisión de canales de pago, el arrendamiento de frecuencias, etc. Es, por lo tanto, un tema de gran complejidad, que será abordado, primero, analizando la situación de crisis de inversión publicitaria en el medio televisión y, segundo, observando las nuevas formas de comunicación publicitaria que están intentado suplir las carencias del sistema de inversión.

### **2.5.1. La crisis de inversión publicitaria en el medio televisión**

Los últimos cinco años de desarrollo del mercado televisivo están marcados, según Alejandro Echevarría (2009), presidente de Uteca, por tres revoluciones: la tecnológica que viene de la mano de la TDT, la legislativa que está propiciando numerosas regulaciones que rediseñan el sector y la económica que afecta a la comunicación a nivel mundial. A lo largo de este trabajo de investigación ya se han analizado las dos anteriores, es el momento de estudiar la caída en la inversión publicitaria y sus consecuencias económicas.

Tras 5 años de crecimiento sostenido del mercado publicitario en televisión, según *La televisión en España, informe 2009* (2008:69), 2008 comenzó a reflejar cifras preocupantes, con “un descenso del 11%, una magnitud mucho mayor que las experimentadas en anteriores situaciones de crisis”, lo que “podría llevar a que se produzca la mayor caída histórica desde que el mercado publicitario español alcanzó su madurez, en los años ochenta”, según un estudio de Zenithmedia (El País, 29/09/2008). Esto se ha visto agravado además por la crisis económica mundial y la unión de ambas está provocando grandes dificultades en los medios de comunicación. Durante 2008 numerosas empresas han visto reducirse sus beneficios e ingresos y aumentarse sus deudas (quizá la deuda de la que más se ha hablado durante 2009 ha sido la de Digital +, en tanto en cuanto podría haber sido un obstáculo para que Prisa pudiera aliarse/fusionarse con otros radiodifusores). En algunos casos, esto ha motivado importantes contenciones en el gasto (por ejemplo, laSexta desde comienzos de 2009 en las retransmisiones deportivas sólo desplaza al equipo imprescindible), expedientes de regulación de empleo (como las acontecidas en el grupo Vocento o Unidad Editorial),

---

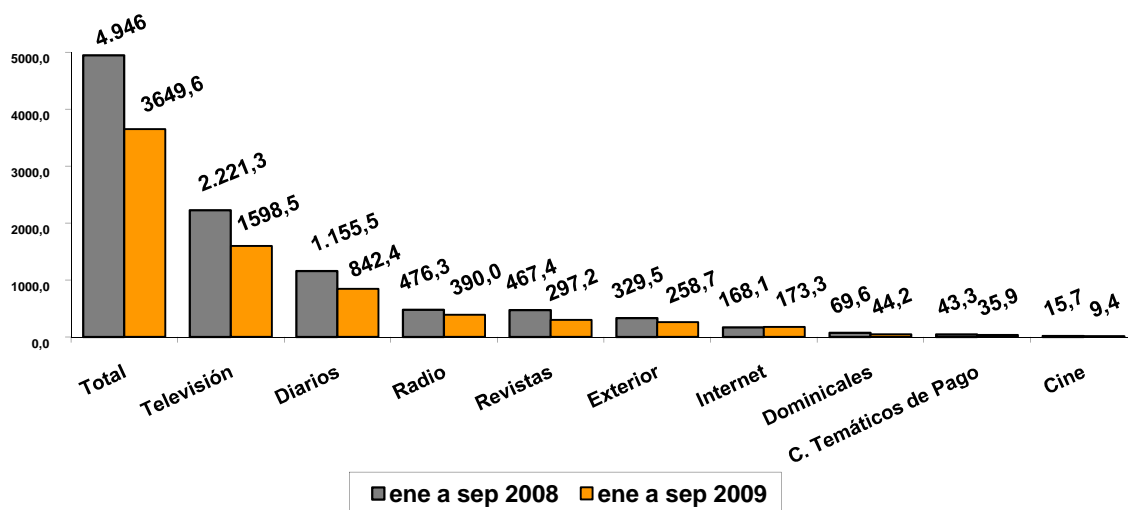
<sup>252</sup> “La Comisión recurre a la justicia por el exceso de publicidad en la televisión española”, [IP/08/1801] 27 de noviembre de 2008, disponible en <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1801&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>>

externalizaciones (como sucede en Antena 3 Televisión), despidos o cierres de algunos de los medios menos rentables<sup>253</sup>.

Por las importantes consecuencias en la reducción de la inversión publicitaria en los medios, nos centraremos en este apartado en el análisis de la situación actual del mercado publicitario. Para ello, se emplearán los datos ofrecidos por la empresa InfoAdex, que lleva a cabo el control y análisis de la publicidad en España durante los 365 días del año, teniendo en cuenta todo tipo de inversiones publicitarias realizadas en todos los medios convencionales, y los datos de la agencia Carat publicados en *La televisión en España, informe 2009* (2008:69-88).

Los últimos datos publicados por InfoAdex muestran que de enero a septiembre de 2009 la inversión publicitaria en los medios convencionales experimentó un decrecimiento del 26,2%, situándose en un volumen de 3.649,6 millones de euros, frente a los 4.946,6 millones que se registraron en el mismo periodo del anterior ejercicio. El mercado, por tanto, se contrajo en este intervalo en casi 1.300 millones de euros. De los nueve medios convencionales que controla InfoAdex, tan sólo internet presenta un pequeño crecimiento en su cifra (3,1%). Por su parte, el medio Televisión, que es que más volumen de inversión genera, decreció un 28,0%, situándose en una cifra de 1.598,5 millones de euros en los tres primeros trimestres del año 2009.

**Gráfico 197:** Inversión publicitaria en los medios en España (enero a septiembre 2008 vs. enero a septiembre 2009) (millones de euros).



Fuente: InfoAdex.

<sup>253</sup> Ejemplos de noticias sobre estas cuestiones: “A Roures no le salen las cuentas: se acabaron los hoteles, los cócteles y las narraciones desde el estadio”, 4 de febrero de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/02/04/elconfidente\\_80\\_roures\\_salén\\_cuentas\\_ahorra\\_especial\\_futbol.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/02/04/elconfidente_80_roures_salén_cuentas_ahorra_especial_futbol.html)>; “Vocento presenta el ‘plan de ABC’ definitivo: reducir la redacción a 167 personas, rebaja salarial del 10% y salida del personal de talleres”, 2 de marzo de 2009, disponible en <<http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=19814>>; “Unidad Editorial pacta un ERE con el apoyo del 77% de los votos”, 8 de mayo de 2009, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/05/08/comunicacion/1241769286.html>>; “Antena 3 externaliza documentación y operaciones”, 21 de diciembre de 2009, disponible en <<http://www.prnoticias.es/index.php/home/160-antena-3-/10050604-antena-3-continua-con-la-externalizacion-ahora-le-toca-a-documentacion>>

No obstante, los datos muestran “una ralentización del ritmo de contracción del mercado” (INFOADEX, noviembre 2009:2). De forma que “las estimaciones para cierre de año 2009 sitúan la caída del mercado publicitario y de la televisión en torno al 19%, esperándose por tanto una amortiguación de los descensos. No se esperan, sin embargo, las señales de recuperación hasta bien avanzado el último trimestre de 2010”<sup>254</sup>, aunque algunos análisis, como los de la empresa *Price Water House Coopers*, creen que podría retrasarse hasta 2011 o 2012<sup>255</sup>.

Ya que los últimos datos ofrecidos por InfoAdex no corresponden a la anualidad 2009 completa, el análisis se llevará a cabo con los de la anualidad 2008, con el objetivo de facilitar la comparativa con años anteriores.

2008 fue el primer año en el que la inversión real del mercado publicitario español descendió, y lo hizo en un 7,5% situándose en los 14.915,3 millones de euros. Frente a ello, en 2007 la inversión real en el conjunto de los medios, tanto convencionales como no convencionales, tuvo un incremento del 9,2%.

La disminución de la inversión afectó en mayor medida a los Medios Convencionales, con una reducción del 11,1%, que a los No Convencionales, con un descenso del 4% (como consecuencia de la inclusión en éstos de las cifras de *Marketing Móvil*). También la participación en el total de la tarta de los Medios Convencionales descendió por lo que la inversión con respecto al total se situó en el 47,6% y la de los medios no convencionales en el 52,4%.

Entre los Medios Convencionales, la Televisión continuó en 2008 siendo el primer medio por volumen de negocio, concentrando el 41% del mercado publicitario de nuestro país (y más el 43% de la inversión publicitaria en Medios Convencionales, muy similar al dato obtenido en 2007). Un peso que, en comparación con otros países europeos, está por encima de Alemania, Reino Unido y Francia, aunque sigue lejos de Italia, donde la televisión supone el 52% del total de la inversión publicitaria.

InfoAdex analiza de forma diferenciada, dentro del medio Televisión, las cadenas y emisiones de las Televisiones Nacionales y Autonómicas (que representan el 97% de la inversión publicitaria en Televisión y el 42,1% de la inversión en Medios Convencionales), de los Canales Temáticos (que conforman el 0,8% de la inversión en Medios Convencionales) y de las Televisiones Locales (con una inversión sobre el total de los Medios Convencionales del 0,5% en 2008). Se manifiesta una estrecha relación entre la inversión publicitaria en Televisión Nacional y Autonómica y el total de inversión en Televisión y Medios Convencionales, con reducciones muy similares, entre el 11 y el 11,1%. Los Canales Temáticos son en los que menos decrece la inversión publicitaria entre 2007 y 2008, un 6,7%, lo que “se tradujo en la presencia en las emisiones de 4.136.433 inserciones publicitarias, que tuvieron una ocupación total de 2.305.520 minutos” (SÁNCHEZ REVILLA, 2009:139).

---

<sup>254</sup> *La televisión en España. Informe 2009*, 2009:69.

<sup>255</sup> “2012: año en el que la TV verá por fin la luz al final del túnel”, 22 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.vertetele.com/noticias/detail.php?id=24667>>

**Gráfico 198:** Inversión real estimada Televisión (2008-2003) (millones).

	2008	% Inc. 08/07	2007	2006	2005	2004	2003
<b>TOTAL MEDIOS CONVENCIONALES</b>	7.102,5	-11,1	7.985,1	7.306,9	6.720,7	6.117,8	5.602,6
<b>TELEVISIÓN</b>	Tv. Nacionales y Autonómicas	2.988,1	-11,0	3.357,6	3.096,5	2.877,8	2.276,8
	Canales Temáticos	56,1	-6,7	60,1	44,5	31,4	26
	Tv's Locales	37,9	-25,5	50,9	47,3	42,2	33,3
<b>TOTAL TELEVISIÓN</b>	3.082,1	-11,1	3.486,6	3.188,4	2.951,4	2.669,9	2.317,2

Fuente: InfoAdex.

El descenso en la facturación publicitaria alcanzó en 2008 tanto a las Cadenas Nacionales como a las Autonómicas, Locales y Canales Temáticos. A nivel nacional todas reducen su ingresos publicitarios con la salvedad de los últimos canales generalistas en llegar al mercado (Cuatro y laSexta) que en este periodo lograron, en paralelo al incremento de su audiencia, un lógico y significativo crecimiento de sus ingresos publicitarios del 7,1% y 24,2% respectivamente, a pesar de la crisis. Algunas cadenas autonómicas, públicas y privadas, también evitan los números rojos en 2008, aunque su participación es minoritaria en el conjunto del sector audiovisual (IMPULSA TDT, 2009:37-38).

**Gráfico 199:** Inversión publicitaria televisiones nacionales y autonómicas (2008) (millones).

	2008	% Inc. 08/07	2007
<b>TOTAL TV NACIONAL Y AUTONÓMICA</b>	2.988,1	-11	3.357,6
<b>Total TVE</b>	596,8	-16,7	716,5
<b>Telecinco</b>	919,5	-11,3	1036,8
<b>Antena 3 Televisión</b>	685,4	-17,9	834,8
<b>Cuatro</b>	301,8	7,1	281,9
<b>laSexta</b>	165	24,2	165
<b>TOTAL TV NACIONAL</b>	2.668,5	-11,1	3.002,8
<b>TOTAL TV. AUTONÓMICAS</b>	319,6	-9,9	354,7

Fuente: InfoAdex.

Al mismo tiempo, según TNSofres (2008), también desciende, por primer año, el número de minutos emitidos en televisión, que pasa de los 1.016.435 minutos en 2007 a 964.891 en 2008<sup>256</sup>.

En cuanto a la inversión en los canales específicos de TDT los pronósticos indicaban una revalorización y captación de inversión publicitaria en torno a 26

<sup>256</sup> Los datos incluyen la publicidad emitida en el ámbito "España" y excluyen las desconexiones regionales o locales. InfoAdex usa una muestra diferente, así que los datos difieren, pero también apuntan el primer descenso de minutos de publicidad en el Total Televisión (1.668.772 en 2007 y 1.665.679 en 2008, no incluye Canales Temáticos).

millones de euros en 2008, todavía muy lejos de la inversión en televisión analógica pero que supondría un paso importante. Sin embargo, su todavía discreto papel en el mercado publicitario obliga a que InfoAdex analice las cadenas de TDT dentro del grupo de las televisiones temáticas (cuyo análisis se realiza desde 2005), que en 2007 aumentaron la inversión publicitaria en un 35% y en 2008 fueron el subgrupo dentro del medio Televisión que menos decremento sufrió, en gran parte gracias a la TDT. A pesar de ello, se pueden extraer algunos datos interesantes sobre algunas cadenas de TDT (no incluido *simulcast*) de los análisis de inversión publicitaria en Canales Temáticos.

Sony TV en Veo se configura como el canal TDT con más minutos de publicidad emitidos (118.716), distanciando en casi 30.000 minutos a la siguiente cadena TDT (Hogar 10, con 88.843 minutos).

La tipología de publicidad más emitida en los canales TDT es la Auto Publicidad, seguida por la Publicidad Convencional. La que más Auto Publicidad emitió en la anualidad 2008 fue, también, Sony TV en Veo (con 78.654 inserciones) seguida con menos de la mitad de inserciones de Auto Publicidad por *Disney Channel*, mientras que el resto de canales presenta menos de 15.000. Respecto a la Publicidad Convencional, el canal de Gestevisión Telecinco, Factoría de Ficción, Neox y Veo Televisión se configura como el sexto canal con más minutos de Publicidad convencional. El canal que más minutos de Patrocinios emitió en 2008 fue Neox, única cadena que superaba los 2.000 minutos. Más de 1.000 minutos de Patrocinios fueron emitidos por cinco canales TDT, mientras que los dos del operador Veo Televisión, S.A. se situaban en los últimos puestos, junto a Hogar 10, rondando los 500 minutos. Hogar 10 es, sin embargo, la cadena que más Teletienda emite, seguida de Veo Televisión y Factoría de Ficción.

**Gráfico 200:** Tipología de la publicidad en los canales TDT (2008) (minutos de publicidad).

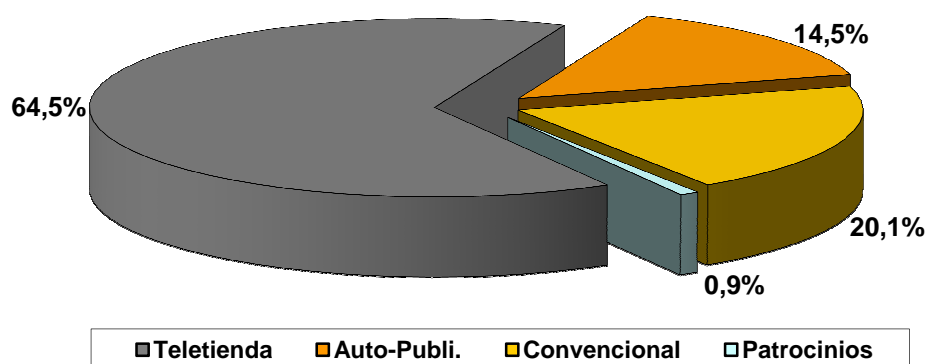
CADENAS	AUTO PUBLI.	CONVENCIONAL	PATROCINIOS	TELETIENDA	TOTAL
<b>Sony TV en Veo</b>	78.654	11.269	464	28.329	118.716
<b>Hogar 10</b>	13.678	2.971	469	71.726	88.843
<b>Factoría de Ficción</b>	4.599	23.185	1.020	39.147	67.951
<b>Veo Televisión</b>	9.041	12.516	576	40.216	62.349
<b>Telecinco 2</b>	9.247	18.800	1.591	25.355	54.993
<b>Neox</b>	13.887	21.425	2.326	15.154	52.791
<b>Disney Channel</b>	37.117	8.811	1.746	2	47.676
<b>Nova</b>	12.135	6.830	1.008	24.981	44.953
<b>Teledeporte</b>	11.917	16.510	1.417	10.071	39.915
<b>Intereconomía</b>	8.287	19.872	1.744	2.213	32.117

Fuente: InfoAdex.

Con estos datos, Veo Televisión se convierte en el cuarto canal TDT con más ocupación publicitaria, con 62.349 minutos, entre los que destaca que casi el 65% estuvieron dedicados a Televenda, mientras que la suma de Auto Publicidad y Publicidad Convencional no superaba el 35% de la dedicación publicitaria y los Patrocinios no llegaron al 1%.



**Gráfico 201:** Tipología de la publicidad emitida por Veo Televisión (2008) (minutos de publicidad).



Fuente: InfoAdex.

En todo caso, las cifras obtenidas por Veo Televisión aún son muy bajas, llegando en 2008 a componer algo más del 2% de la inversión de las Televisiones Temáticas, con unos ingresos por venta de publicidad que rondaban el millón y medio de euros (excluidos patrocinios y respuesta directa).

El análisis de la agencia Carat en *La televisión en España, informe 2009* tampoco analiza la inversión publicitaria en los canales TDT, a pesar de que entre los medios que se prevé que más crezcan en los próximos años, en cuanto a inversión publicitaria se refiere, además de internet, se encuentran, según la agencia Zenithmedia, los canales de Televisión Digital Terrestre<sup>257</sup>, favorecidos por la mejora de los indicadores de transición y las proximidades del cese de las emisiones analógicas, que propiciarán una mayor fragmentación de audiencias y erosiones de cobertura publicitaria.

Durante 2010 será interesante observar el destino de la publicidad que ha dejado de ser emitida por la Corporación RTVE y las consecuencias en el mercado de la creación de canales de pago en TDT. Igualmente, será relevante para el sector analizar “la innovación en formatos publicitarios, así como la integración en los contenidos”<sup>258</sup> que lleven a cabo las cadenas financiadas principalmente por publicidad.

### 2.5.2. Las nuevas formas de relacionarse con los anunciantes

Tradicionalmente la mayor parte de la inversión publicitaria ha estado destinada a la televisión y, conforme mantenía el Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones (2005:66), “lo seguirá estando si el modelo publicitario se adapta a los cambios que ha sufrido el modelo televisivo, cambios en el consumo de televisión y en cuanto a la mayor fragmentación de audiencias y a nuevas posibilidades”. Esta adecuación se producirá porque al sector publicitario le sigue interesando acudir de manera preferente a la televisión, ya que como señala Raquel del

<sup>257</sup> “La fuerte caída de la inversión publicitaria se ‘atenúa’ en 2009”, 3 de noviembre de 2009, disponible en <<http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=24795>>

<sup>258</sup> *La televisión en España. Informe 2009*, 2009:88.

Castillo (2008), directora de Investigación de audiencias de Antena 3 Televisión, la televisión presenta múltiples ventajas para la publicidad, entre las que señalaremos que tiene un carácter universal, se consume mucho, es percibida como un medio imprescindible, el mensaje audiovisual tiene más fuerza, y por lo tanto más eficacia, su ocupación publicitaria es baja (en torno al 17,2% mientras que en suplementos y revistas es de 22% y en diarios de 26,5%), la inserción de publicidad es barata y tiene mucha notoriedad. En esta línea, numerosos autores y profesionales coinciden en que la crisis publicitaria puede ser superada potenciando la creatividad, así Esperanza Martín, directora de programas de laSexta, considera que esta situación permite “experimentar con nuevas ideas y dar paso a fórmulas innovadoras, que en una situación más conservadora no verían la luz” (Academia Tv, núm. 109:3). El problema, según Bernd Reichart (2009), director de Canales Digitales del Grupo Antena 3, es que “el mercado publicitario es muy lento a la hora de adaptarse a nuevas formas y nuevas oportunidades, todavía no ha aprendido a jugar la baza de mercados segmentados”.

La TDT ha asumido en su periodo de implantación de manera activa los cambios en la relación con el anunciante, en un primer momento por los problemas a la hora de vender publicidad de la forma convencional provocados por la menor implantación en los hogares y por las reducidas cuotas de audiencia y la gran fragmentación de éstas, y, en un segundo momento, por la acuciante crisis económica y publicitaria.

Sea cual sea la circunstancia, estas cadenas digitales se han visto obligadas a afrontar que la tendencia de la inversión publicitaria sigue concentrada en los canales que obtienen mayores cuotas de pantalla ya que la fragmentación de la inversión publicitaria es menor que la de la audiencia, porque los canales con audiencias inferiores aunque restan décimas a los tradicionales, no tienen impacto sustancial en la captación de ingresos publicitarios<sup>259</sup>, lo que los lleva a desarrollar nuevas formas de relación con los anunciantes, nuevos formatos de *spots* publicitarios junto con los anunciantes, y también nuevas estrategias de comunicación publicitaria.

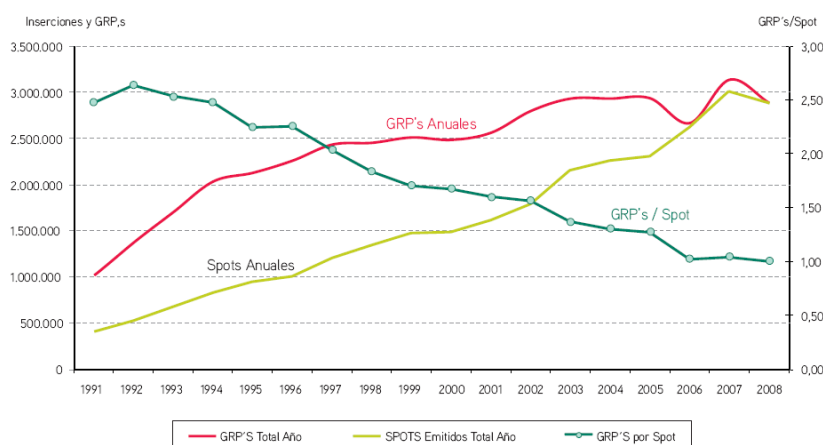
a) Nuevas formas de relación con los anunciantes:

Hasta el nacimiento de las cadenas digitales, la venta de publicidad por parte de los operadores de televisión se basaba en el cómputo de GRPs (o *Gross Rating Points*, que puede expresar tanto el total de individuos que ven un espacio publicitario como el porcentaje de contactos sobre el público objetivo de una campaña publicitaria, pero que no indica la eficacia que produce la comunicación en televisión). Con la multiplicación de la oferta televisiva, el análisis del *Anuario 2007* de Impulsa TDT (2008b:34) indicaba que se ha producido “un aumento importante en el número de mensajes comerciales emitidos, y un reajuste al alza en los costes para los anunciantes como efecto de la fragmentación y, como consecuencia de ello, se ha generado la reducción relativa de la capacidad de impacto de GRPs de cada operador”. Esto es apoyado por el gráfico que se muestra a continuación, publicado por Zenithmedia en su *Los Medios en España y Portugal, 2009* (2008:64), en el que se observa que el crecimiento del valor del GRP por *spot* en 2 puntos en 10 años, mientras que el número de anuncios emitidos crece casi de manera inversamente proporcional.

---

<sup>259</sup> *La televisión en España. Informe 2007*, 2007:110,122.

**Gráfico 202:** Evolución de la eficacia publicitaria en televisión.



Fuente: Zenithmedia (2008:64).

Por ello, la fragmentación de audiencias ha dado relevancia a otro indicador, el QRP (*Quality Rating Points*), que es una unidad de medida cualitativa que permite determinar el alcance de un anuncio con el propósito de que su precio refleje lo más fielmente posible su verdadero valor.

La importancia de la medición cualitativa es fruto del interés creciente en la actitud y el consumo real del *target* específico que puede visionar ese anuncio. Esto ha llevado a las cadenas a “combinar armónicamente el logro de una cualidad determinada con la cantidad de espectadores” (VACA, 1997:155) hasta el punto de que, en algunos casos, “será preferible una marca con fuerte identidad cualitativa y sociológica, y no tanto de la cantidad de la audiencia” (VACA, 2009:253). En una misma línea, Miguel Ángel Pérez (2005:299) mantiene que, tal y como está configurada la oferta de las cadenas TDT, la medición de los impactos cualitativos de la audiencia segmentada de estos soportes no sólo es conveniente sino necesaria. En este sentido, Fernando Jiménez de Garnica, director comercial de Veo Televisión (2005-2009), prevé que, ante esta situación de alta fragmentación de la audiencia, “la relevancia del GRP tendrá que cambiar y adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de productos audiovisuales”<sup>260</sup>.

Con el incremento de la audiencia cualitativa, para García Lacuesta (2007), director de Desarrollo de negocio de Veo Televisión (2005-2008), los anunciantes y agencias de medios van a ser los más favorecidos al poder orientar de una manera más eficaz sus productos a sus *targets* de consumo. Además, surgen nuevas modalidades en los acuerdos entre anunciantes/agencias de medios y cadenas de televisión, como “la negociación de *rappeles* y primas por volumen en los acuerdos anuales” o “la venta avalada por la emisión de espacios publicitarios gratuitos hasta que se consiga el número de espectadores acordados” (SÁNCHEZ REVILLA, 2009:83).

<sup>260</sup> SÁNCHEZ ILLANA, Eduardo; JIMÉNEZ DE GARNICA, Fernando y GARCÍA LACUESTA, Guillermo. “Acto de presentación de Veo Televisión ante la prensa”. 21 de febrero de 2007.

b) Nuevos formatos de *spots* publicitarios:

El cambio del modelo televisivo obliga realizar una nueva planificación estratégica donde elaborar líneas de trabajo ligadas al desarrollo de nuevos formatos publicitarios y otorgar una mayor importancia a los departamentos de investigación.

Para Javier Andrés (2008), director de *marketing* de Antena 3 Televisión, estos nuevos modelos publicitarios tienen que tener además la capacidad de interactuar con el contenido estableciendo un diálogo que no tenga la apariencia de ser publicitario y que le aporte valor al espectador, que con los cambios tecnológicos producidos se ha manifestado “deseoso de ejercer su propio control activo” (CARRILLO, 2005). Es decir, “ya no sirve la mera exposición a la publicidad” (que además puede ser evitada cada vez más fácilmente), sino que se trata de “conseguir que esa publicidad se busque, se comente y se difunda por los propios usuarios, que enganche, que consiga un consumidor implicado” (MADIVEITIA, 2008). Para ello, las agencias y los anunciantes deben aprovechar la creatividad que ofrecen los actuales medios e incluso trabajar de la mano de los contenidos para integrar en ellos sus marcas.

Según el estudio realizado por Casero (2007:148) el sector publicitario español no cree que estos nuevos modelos hagan desaparecer al *spot* tradicional, aunque éste perderá peso y “sufrirá un notable retroceso”. Sin embargo, según los datos de *Mediabriefing*, que recoge Carrillo (2005), en 2003 ya “el 76% de los ejecutivos de compañías de publicidad en Estados Unidos consideraba que el anuncio tradicional estará muerto en diez años”.

Con consenso o sin él sobre el futuro del anuncio tradicional, los anunciantes y las cadenas deben innovar en su forma de comunicarse bien a través de novedades introducidas en los *spots* convencionales o bien con nuevas formas publicitarias. A continuación, se comentarán las fórmulas que han adquirido mayor notoriedad y observará que Veo Televisión ha acudido prácticamente a todas ellas para aumentar su valor e intereses de cara a la inversión publicitaria:

- La reducción de la duración de los bloques publicitarios (microbloques o *flashes*), “compuestos por uno o dos anuncios, que hagan innecesario el *zapping* por parte del espectador” (CASERO, 2007:148-149). En este sentido, Veo Televisión ha realizado frecuentemente en *prime time* cortes publicitarios *premium* en los que emite un solo anuncio, precedidos de una llamada del presentador del programa a no abandonar la cadena ante la brevedad de la pausa (es el caso de los anuncios de Nueva Rumasa que durante 2009 se emitieron en “7 Noticias, 7 Opiniones” y “La vuelta al Mundo”, en las franjas horarias de las 21 y 22 horas).
- La vinculación de piezas publicitarias a contenidos estelares, para “dotarlos de un gran impacto cualitativo” (CASERO, 2007:149). Con la emisión de la Supercopa de Fútbol Sala, en diciembre de 2009, Veo Televisión emitió piezas publicitarias de varios anunciantes (Xunta de

Galicia, Gladys y Mercedes) creados *ex profeso* para ese contenido y que se emitieron en las posiciones más valoradas.

- El incremento del peso de la publicidad no convencional (aquella que no se presenta bajo la modalidad del anuncio tradicional) para “aumentar la eficacia perdida a consecuencia de la saturación” (CASERO, 2007: 149). Se trata de formas, como: el patrocinio activo y pasivo, el *product placement*, el momento interno, la telepromoción, la sobreimpresión, etc. Desde el inicio de la actividad televisiva de Veo Televisión, se ha buscado la esponsorización o patrocinio de franjas, programas o secciones, se han realizado menciones publicitarias durante programas, incrustado sobreimpresiones, etc. Según el estudio de eficacia publicitaria expuesto por Marta San Pedro (Carat Expert, Aegis Media) y Ricardo Reñares (Publiespaña) en *La Televisión en España. Informe 2009* (2009:239-249), la publicidad no convencional (“acciones especiales”) obtiene un 86% más de recuerdo publicitario que la publicidad convencional, siendo el momento interno y los formatos integrados en el contenido los que más recuerdo generan y más mantienen los niveles de audiencia.



- Convivencia en la pantalla de publicidad y programa a través de multipantallas. Esta técnica se ha convertido en algo habitual en todas las cadenas, sobre todo en los cortes publicitarios de los eventos deportivos más importantes. De igual manera la cadena digital que estamos analizando ha utilizado esta estrategia en algunos eventos transmitidos en directo.



- Integración (y enmascaramiento) de la publicidad en el contenido. Participación directa del anunciante a la hora de configurar el contenido o “programa” bien con la creación de programas a la medida del anunciante, “a través de la participación de los anunciantes en la guionización de las series”, como mantiene Eduardo Olano, director general de *Atres Advertising*<sup>261</sup>, o “los reportajes informativos, que se basan en la confusión entre información y publicidad” (CASERO, 2007:150). En Veo Televisión se han emitido varios programas producidos directamente por los anunciantes, como “Turbo” o “Heinz”, el primero sobre el mundo del motor y el segundo de cocina.



<sup>261</sup> “Las televisiones apuestan por integrar publicidad y contenidos ante la fragmentación del público”, 22 de abril de 2006, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/04/21/comunicacion/1145638427.html>>

- Realización de campañas multicanal (como la realizada por la marca Renault Clío en 2004, combinando publicidad convencional a través de *spots* de televisión con una campaña online interactiva<sup>262</sup>). En el grupo Unidad Editorial es frecuente la comunicación de sus propios productos a través de todos los medios de comunicación que se tienen al alcance, así por ejemplo, el estreno del programa “La vuelta al Mundo” (septiembre de 2009) se promocionó no solo en la cadena Veo Televisión en la que iba a ser emitido, sino también en la prensa escrita del grupo, en las páginas *web* y en las emisoras de radio.



- Incluso, surgen nuevas vías comerciales como los intercambios, es decir el canje de espacio publicitario por los productos que promociona ese anunciante. Veo Televisión recurrió a esta modalidad, por ejemplo, en el espacio “La huella criminal” (Lenovo patrocinaba el espacio y a cambio cedía equipamiento informático) o con *Carrefour* en el programa “Veo en corto” (*Carrefour* participaba en el programa a través de *spots* de tipo “mo-mento interno” incluidos en el programa en los que la presentadora asociaba determinados productos tecnológicos de *Carrefour* con la temática del programa y a cambio proporcionó esos equipos, como cámaras de video, televisores o MPEG-4 para uso del programa o/y como premios de los sorteos realizados dentro de él).



- Publicidad interactiva. “La industria publicitaria ve la interactividad como una auténtica panacea, aunque desconoce completamente cómo utilizarla e integrarla en el lenguaje publicitario” (CASERO, 2007:150). La tecnología digital posibilita una publicidad directa, muy dirigida hacia un *target* preciso e, incluso, la realización de transacciones en acontecimientos en directo relacionados con el producto. Por lo que, “con estos nuevos modelos publicitarios se puede lograr en el espectador una mayor implicación, mostrándole una publicidad acorde con sus gustos, de tal forma que no perciba la publicidad como un elemento incómodo sino como un elemento con el que pueda interactuar, convirtiéndolo en un espectador activo” (MILLÁN PAREDES, 2005:86).

Aunque en la actualidad la escasa implantación de decodificadores que permitan recibir servicios interactivos puede hacer albergar algunas dudas sobre la implantación y eficacia de este tipo de comunicación publicitaria (PEINADO *et al.*, 2005:299), en el caso de su desarrollo en Televisión Digital Terrestre se parte de las experiencias que

<sup>262</sup> “Renault Clío apuesta por la publicidad digital en su nueva campaña”, 24 de junio de 2004, disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/06/24/comunicacion/1088075153.html>>

tuvieron lugar en este sentido a finales de los noventa en Vía Digital, Quiero Televisión y Canal Satélite Digital. Entre ellas destacan los desarrollos de Corporación Multimedia para Vía Digital y diferentes agencias y anunciantes (Nescafé, Movistar y Terra, entre otros), *spots* interactivos en los que además de ofrecer premios se podía participar a través de promociones, juegos, encuestas, catálogos e información asociada o incluso se realizaba la venta directa de productos. La eficacia de estas acciones de tipo *marketing mix* y *one to one* quedó de manifiesto con retornos superiores, en muchos casos, al 8%. El *spot* de Chrysler-Neon (1998), alcanzó una respuesta récord en las acciones interactivas, con una participación cercana al 15%, sobre el total de hogares abonados a Vía Digital, más de 45.000 clientes de esta plataforma participaron en el juego que se les propuso desde un *spot* interactivo. Los aprendizajes obtenidos en aquella etapa, se interrumpieron por la desaparición de Quiero Televisión y Vía Digital, pero permitieron dejar como conclusión la necesidad de que la tecnología aplicada a los contenidos audiovisuales esté sustentada por productos y servicios útiles y atractivos para el cliente<sup>263</sup>. Por lo tanto, la experiencia recomienda que a la hora de desarrollar, a través de la publicidad, formas de interacción con el espectador y que las marcas puedan recibir respuestas directas y específicas de su audiencia interactiva, ni anunciantes ni operador deban decantarse por soluciones meramente tecnológicas sino que previamente deben reflexionar sobre el tipo de comunicación publicitaria más adecuada para ese soporte y sobre la utilidad que cada anuncio interactivo reporta al usuario, puesto que si carece de ella, la comunicación bidireccional fracasará.

Nuevas experiencias al respecto y en TDT podemos encontrar en Cataluña, donde a través del denominado “Punto Azul” se tiene acceso a una publicidad interactiva en la que se invita al espectador a pulsar una tecla a cambio de puntos que se almacenan en una tarjeta prepago que genera descuentos y promociones en la tienda correspondiente<sup>264</sup>, o también lo encontramos en los desarrollos que se están realizando a través de los *Personal Video Recorders* (PVR), mediante los cuales se manda al individuo sólo la publicidad que le puede interesar, generando una publicidad que interactúa con los contenidos y con el individuo (TALAREWITZ, 2008).

Con el objetivo de incrementar las posibilidades de la publicidad en televisión a través de interactividad, el Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen (AIDO), a través de la Red Valenciana de Innovación Tecnológica de la Industria Audiovisual (ReviTia), desarrolló a finales de 2009 un proyecto denominado iPublicidad en el que el consumidor puede elegir el producto que desea conocer mediante la selección de entre los que aparezcan en una producción televisiva e interactuar con él para obtener más información o incluso comprarlo<sup>265</sup>.

---

<sup>263</sup> “Nuevas formas de publicidad. Interactividad”, *Revista Cinevideo* 20. Marzo/abril 2007, núm. 235, pp. 23-24.

<sup>264</sup> *Ibidem*.

<sup>265</sup> “AIDO desarrolla un proyecto pionero en España de publicidad interactiva en televisión”, 17 de octubre de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=7018](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=7018)>



No obstante, actualmente las campañas publicitarias interactivas son “propuestas que funcionarán como casos especiales, a objetivos muy concretos y con un alto coste”<sup>266</sup>. De momento es internet el medio digital que mejor ha sabido canalizar esta combinación de publicidad, tecnología y atractivo para el público, cuestión que ha repercutido en el crecimiento de la inversión de los anunciantes en dicho medio.

- A pesar de que todavía más lejano que la publicidad interactiva, algunos creativos han propuesto añadir valor y capacidad de atracción hacia los *spots* a través de su emisión en directo (un ejemplo es el *spot* realizado por la marca Honda el 29 de mayo de 2008 a través del canal británico *Channel 4* con el objetivo de traspasar las fronteras publicitarias y crear “algo que nadie se quisiera perder”, comentó Andy Barnes, director de ventas de *Channel 4*<sup>267</sup>).

c) Nuevos anunciantes:

Para Ricardo Vaca (2006:69), la entrada de los nuevos operadores en la televisión ha permitido que las posibilidades de los anunciantes se incrementen de manera exponencial y que la televisión sea capaz de captar más inversión además de facilitar la aparición de marcas y productos que podrán anunciarse por primera vez en televisión.

En este sentido, en Veo Televisión también se ha recurrido a la producción por parte de la cadena de espacios publicitarios para los anunciantes que teniendo la necesidad de publicitar sus productos, no están en condiciones de acometer campañas publicitarias convencionales. Por lo que la cadena y el anunciante se unen para crear los espacios publicitarios y así ambos resultan beneficiados, la primera en tanto en cuanto ingresa dinero por la producción y la emisión de la campaña publicitaria y la segunda en tanto en cuanto consigue realizar una producción con poco gasto y se hace hueco en una ventana nacional a bajo coste (en este sentido Veo Televisión ha producido anuncios para las marcas Detector y Doctor Clic).

d) Creación de canales específicamente dedicados a la comunicación comercial:

Se trata de un modelo de canal consolidado principalmente en Estados Unidos dentro de la oferta del cable.

Veo Televisión, S.A. fue el primer operador de Televisión Digital Terrestre que puso en marcha un canal exclusivo de teletienda en nuestro país, La Tienda en Veo, aunque posteriormente han surgido otros canales de esta naturaleza en la TDT.

---

<sup>266</sup> Información extraída de una entrevista con Fernando Jiménez, director Comercial de Veo Televisión, para esta investigación.

<sup>267</sup> “La emoción del directo llega a la publicidad”, 30 de mayo de 2008, disponible en <[http://www.elmundo.es/el\\_mundo/2008/05/30/comunicación/1212133723.html](http://www.elmundo.es/el_mundo/2008/05/30/comunicación/1212133723.html)>



e) Nuevas estrategias de comunicación publicitaria:

En la búsqueda continua de los radiodifusores para desarrollar estrategias que permitan aumentar su atractivo de cara a la inversión publicitaria, durante 2008 y 2009 se han impulsado algunas acciones destacables con el objeto de dar valor añadido a los anunciantes de los canales digitales. Entre ellas destacan la emisión de publicidad en todos los canales de un mismo operador con pauta única<sup>268</sup> (llevada a cabo por Antena 3, Neox y Nova, en las que se produce la emisión simultánea e idéntica de los bloques publicitarios, ofreciendo así mayor alcance a los anunciantes) o la dedicación de la emisión publicitaria de un día a un único anunciante (estrategia llevada a cabo en varias ocasiones por Telecinco durante 2009, en la que fueron vendidos los espacios publicitarios de sus canales de TDT, La Siete y Factoría de Ficción, a una sola firma publicitaria, lo que para Óscar Pizarro, responsable de Producto de Publiespaña, “proporciona gran frecuencia de impacto, al contar con un elevado número de pases, lo que se traduce en una importante cobertura que permite captar públicos distintos al repartirse a lo largo de toda la parrilla”<sup>269</sup>).

### 2.5.2.1. Matizaciones en el caso de Veo Televisión

A lo largo del apartado anterior se ha reflejado la actitud de la cadena ante las nuevas formas de comunicación publicitaria, pero conviene hacer algunos matices:

Según se ha manifestado, y ratificó el director general de Veo Televisión, Eduardo Sánchez Illana (2002-2007), la cadena busca “proponer al mercado publicitario la posibilidad de experimentar nuevas formas y formatos de publicidad, con el objetivo de implicar a los anunciantes en el diseño de la parrilla de programación y para innovar en el modelo de explotación publicitaria, utilizando a la vez todas las posibilidades que ofrece la tecnología digital y manteniendo el respeto al espectador”<sup>270</sup>. La estrategia empresarial se basa, por tanto, en más espacio publicitario, menos saturación y nuevos formatos donde la publicidad y la programación queden perfectamente integradas, principios que son definidos a través de su decálogo comercial<sup>271</sup>:

1. *“No creemos en la acumulación de impactos como referente único para evaluar la eficacia de una campaña.*
2. *No creemos en bloques de 12 minutos, en los que aparecen más de 40 spots.*
3. *No creemos en formatos en los que la publicidad emitida pierde completamente la capacidad para comunicar los beneficios de las marcas.*

---

<sup>268</sup> La venta de espacios publicitarios en bloque supone que los mismos anuncios se emitan simultáneamente en los tres canales (Antena 3, Nova y Neox). El objetivo es convencer al anunciante de que su mensaje llegará a más audiencia a la vez que el operador amortigua el efecto de la fragmentación de la audiencia y aúna los *targets* de sus cadenas. Sin embargo, han sido criticados el aumento de minutos publicitarios en Neox y Nova y los forzados cortes de los programas para que la entrada de la publicidad sea simultánea a la realizada por el canal principal, Antena 3.

<sup>269</sup> “Telecinco vende un día entero de programación de sus canales de TDT para un solo anunciante”, 13 de octubre de 2009, < [http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv\\_digital&id=6997](http://www.mundoplus.tv/noticias.php?seccion=tv_digital&id=6997) >

<sup>270</sup> Entrevista a Eduardo Sánchez Illana, director general de Veo Televisión (2002-2007). *Revista Anuncios*. 13 de marzo de 2006. pp. 14-15.

<sup>271</sup> [www.veo.es](http://www.veo.es) (2005-2008).

4. *Sí creemos en la implicación de los anunciantes en el diseño de nuestra parrilla de programación.*
5. *Sí creemos en la posibilidad de que los anunciantes participen en el desarrollo de los formatos de nuestros programas.*
6. *Sí creemos en romper las barreras que se plantean en la actualidad para acceder, desde la televisión, a los espectadores.*
7. *Sí creemos en los formatos de publicidad convencional (spots), pero emitidos en unas condiciones en las que el espectador valore su presencia y, con ello, esté en disposición de asimilar su contenido.*
8. *Sí creemos en ser innovadores en nuestro modelo de explotación publicitaria, siendo muy respetuosos con los espectadores, pero al mismo tiempo explotando todas las posibilidades que ofrece la tecnología digital.*
9. *Sí creemos en la necesidad de obtener mayor información sobre el resultado y eficacia de las campañas, y que esta responsabilidad no quede exclusivamente en manos de terceros, como ocurre en la actualidad.*
10. *Sí creemos en la búsqueda y puesta en marcha de nuevos sistemas de evaluación de la audiencia y de la eficacia publicitaria”.*

En todo caso, a medida que se ha aproximado el cese de las emisiones analógicas, por un lado, Veo Televisión se ha sometido con mayor fuerza a las reglas del mercado publicitario buscando más inversión, lo que le ha obligado a abandonar algunos puntos de este decálogo, creado en sus primeros años de actividad. Ejemplo de ello es el acuerdo de comercialización con Antena 3 Televisión (publicado en enero de 2010 y efectivo en marzo) que se basa en la externalización de la gestión publicitaria de Veo Televisión a Atres Advertising (gestionara de la publicidad de Antena 3, Neox, Nova y *Disney Channel*, entre otros) y tiene como consecuencia que la cadena de Unidad Editorial emitirá la publicidad simultáneamente a Antena 3 y que incrementará sus ingresos publicitarios aproximadamente un 500%, mientras que la cadena de Planeta, por su parte, incorporará en su relación con los anunciantes un perfil comercial muy atractivo y se situará como exclusivista de referencia en el mercado publicitario<sup>272</sup>.

Por otro lado, Veo Televisión no es una cadena que se financia exclusivamente a través de publicidad (y sus distintas modalidades: convencional, no convencional, televenta, etc.) sino que ha buscado fuentes de ingresos complementarias. En este sentido, ha recurrido tanto a incitar a la participación del espectador a través de mensajes de móvil como al alquiler de su mayor activo, el ancho de banda (en este sentido, ha cedido comercialmente ancho de banda a *Sony Entertainment Television* para la provisión de contenidos a su segundo canal, pero también a otras empresas privadas, como Gemstar, a la que alquila una pequeña parte de éste banda para la transmisión de datos que permiten la interactividad en algunos modelos de descodificadores digitales –el valor de esta transacción económica no pertenece al dominio público–). Según las Cuentas de la anualidad 2008, la cifra de negocios por categoría de actividad, es la que sigue:

---

<sup>272</sup> “Antena 3 y Veo7 unen sus fuerzas”, 15 de enero de 2010, *El Mundo*, p. 57.

**Gráfico 203:** Principales ingresos de Veo Televisión (2007-2008).

TIPO INGRESOS	2008	2007
Ingresos por venta de publicidad	1.198.744	74.666
Ingresos por patrocinios	(sin determinar)	83.215
Ingresos televenta	241.657	505.829
Ingresos respuesta directa	13.832	36.520
Ingresos Sony TV	9.714.031	3.989.194
<b>Total</b>	<b>11.168.264</b>	<b>4.689.424</b>

Fuente: Veo Televisión (Cuentas anuales, 2008:28).

Igualmente, sería interesante conocer los ingresos de la cadena en los conceptos de SMS o los 906. Según InfoAdex, en 2007 éstos supusieron el 2,5% de los ingresos publicitarios del Total Televisión (86,3 millones de euros, un 23% más que el año anterior), y esa cifra se ha incrementado en los últimos años. En este sentido, Chema Bautista, director de nuevos negocios de Telecinco, reconocía que entre el 5 y el 10% de los ingresos de Telecinco en 2008 provinieron de dichas partidas<sup>273</sup>.

Otras cadenas además reciben ingresos de la venta de programas, de la distribución de contenidos en otras ventanas (internet y teléfono móvil), pero ésta no ha acudido, por el momento, a estas vías alternativas. Tampoco ha desarrollado una oferta de pago, aunque es previsible que lo haga tras el *switchover* (posiblemente de la mano de *Sony Entertainment Television*, que podría crear un canal tipo AXN en TDT).

---

<sup>273</sup> “Los *call tv* y SMS ya suponen casi el 10% de los ingresos de Telecinco”, 2 de julio de 2009, disponible en <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/07/03/comunicacion\\_54\\_call\\_tv\\_ingresos\\_telecinco\\_dinero.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/07/03/comunicacion_54_call_tv_ingresos_telecinco_dinero.html)>

## **2.6. La estructura de recursos humanos de Veo Televisión**

Los recursos económicos, tecnológicos, sociológicos, políticos y comerciales de una empresa audiovisual no sólo afectan a su capacidad para relacionarse hacia el exterior y llevar a cabo “políticas de alianzas” sino que también condicionan su configuración y “el nuevo tipo de organización interna” (RICHERI, 1994:27). Estos factores han incidido en la tendencia instaurada en las cadenas de televisión de “reducir su estructura empresarial, tanto técnica como de personal, y a poner en manos de las productoras la creatividad y el desarrollo de sus programas” (GECA, 2007:111). Pero incluso en esta reducida disposición interna, los avances tecnológicos y la digitalización han permitido que las televisiones estén cambiando las relaciones y los flujos de trabajo.

Como en cualquier otra empresa, en Veo Televisión el factor humano se ha configurado como motor de la evolución de la organización y protagonista de la competitividad de la misma, a pesar de que los cambios estratégicos empresariales no hayan permitido la estabilidad y el asentamiento de una estructura sólida y consolidada de recursos humanos.

Se estudiará en este apartado la estructura organizativa básica de la cadena digital Veo Televisión, realizando un análisis organizativo (determinación orgánica de las relaciones internas y externas) y una breve descripción del puesto de trabajo, en función de las etapas planteadas en esta investigación y centrado en las áreas que colaboran estrechamente en la actividad televisiva (producción, programación, emisión, realización, documentación, técnicos, etc.). En ningún momento se realizará un examen de los derechos y deberes de los trabajadores, masas salariales, convenios colectivos, promoción interna, etc., al no considerarlo determinante en el posicionamiento de la cadena en el mercado audiovisual.

### **2.6.1. Primera etapa: 2000-2004**

La actividad televisiva de esta primera etapa se reducía a la emisión de contenidos de Expansión TV (posteriormente Intereconomía TV) y al diseño de un Plan de Negocio para la cadena Veo Televisión. La estructura que requería esta actividad permitía contar con tan sólo cinco empleados fijos (según Cuentas anuales) ya que el Plan de Negocio fue diseñado, casi totalmente, por consultores externos.

Dicho Plan incluía un completo estudio de planificación de recursos humanos acorde con las dimensiones empresariales que se suponían para la cadena (un canal que emitiera en digital pero que pudiera ser recibida en los hogares también en analógico, lo que permitiría poder competir en todos los aspectos –audiencia, presupuesto, estructura, instalaciones, etc.– con el resto de cadenas nacionales). En este sentido, se plantearon organigramas funcionales, márgenes de retribuciones básicas y variables, aplicaciones informáticas de gestión y valoración de personal, manuales de competencias conductuales y organizativas, etc.

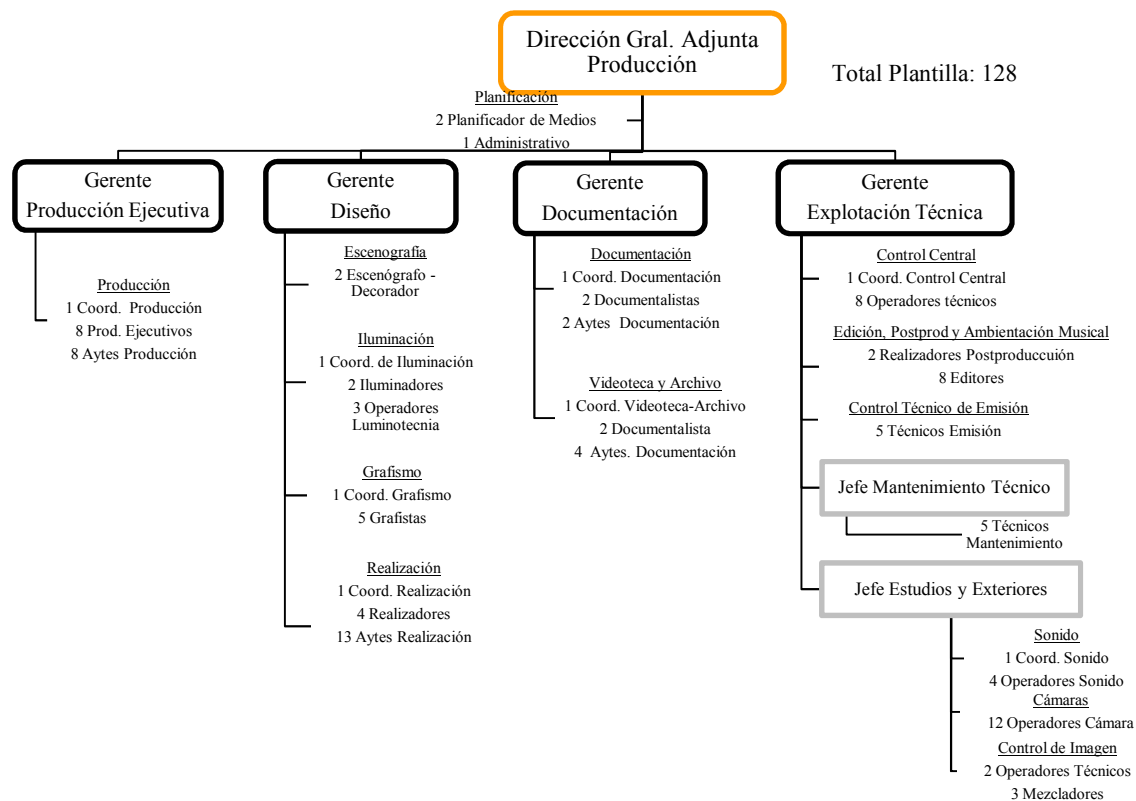
Debido a la amplitud de la propuesta que se realizó, sólo se mencionará lo que respecta a la organización y estructura de la Dirección General Adjunta de Producción (directamente relacionada con el Director General de Recursos de la cadena), una de las más implicadas en la realización de programas. Dicha Dirección dirigiría las actividades

de producción de la empresa, estableciendo los objetivos, planes y presupuestos de producción y coordinando los recursos disponibles para su optimización, para lo cual supervisaría cuatro gerencias (Producción Ejecutiva, Diseño, Documentación y Explotación Técnica), de las que dependerían diversas áreas (producción, escenografía, iluminación, documentación, mantenimiento técnico, etc.), con un total de 128 trabajadores en plantilla:

- Planificación: única área que depende directamente del Director General Adjunto de Producción. Es el departamento encargado de la gestión de recursos técnicos y humanos para la producción y realización de programas de producción propia y de realizar presupuestos y controles presupuestarios de toda la Dirección en estrecha colaboración con la Producción Ejecutiva, para lo cual se preveían tres puestos de trabajo.
- Gerencia de Producción Ejecutiva: con más de veinte trabajadores, ejercería la dirección, coordinación y gestión de los recursos técnicos y humanos que intervienen en todas las fases necesarias para la producción de un programa de televisión, teniendo en cuenta los parámetros económicos, técnicos y artísticos que lo configuran.
- Gerencia de Diseño: departamento con fuerte componente creativo-artístico sobre el que recae la responsabilidad del *look* de la cadena. Se planteaba una estructura en cinco unidades, tres de ellas con estructura básica y capacidad de coordinación de equipos externos (Escenografía, Iluminación y Estilismo), otra con mayor carácter operativo (Grafismo) y la última con gran capacidad de coordinación de equipos y diseño de programas (Realización).
- Gerencia de Documentación: área funcional-operativa destinada a la gestión, control, custodia y mantenimiento de los documentos audiovisuales de la cadena. Se estructuraría en dos unidades, una dedicada a la Gestión Documental (gestión de documentos “vivos”: introducción en el sistema, catalogación, almacenamiento, etc.) y otra a la Videoteca y Archivo (gestión del archivo “profundo” de la cadena, custodia de materiales y gestión en videoteca).
- Gerencia de Explotación Técnica: es la Gerencia con mayores recursos humanos de la Dirección de Producción. Se trata del área técnico-operacional que debía coordinar y controlar los dispositivos técnicos y el personal técnico. Para ello, la propuesta de organigrama que se planteaba en el Plan de Negocio, dividía esta Gerencia en cinco unidades: Control Central (con labores de Control Central Técnico –coordinación técnica de fuentes externas y de emisión de la señal propia– e Ingesta y Sala de video –grabación, copiado, cambio de formato de materiales–); Edición, Postproducción y Ambientación Musical (diseño y ejecución de montaje de imagen y sonido de los programas); Control Técnico de Emisión (control de la ejecución de las emisiones de Veo Televisión); Mantenimiento Técnico (mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalación técnico con gran relación con las áreas de Ingeniería y Sistemas) y Estudios y Exteriores (explotación de medios técnicos y humanos propios y ajenos para la producción de programas de producción propia).

De forma que la estructura orgánica de dicha Dirección de Producción, quedaría configurada de la siguiente manera:

**Gráfico 204:** Organigrama Dirección General Adjunta de Producción (Veo Televisión, 2002-2005).



Fuente: Plan de Negocio 2002-2005. Elaboración propia.

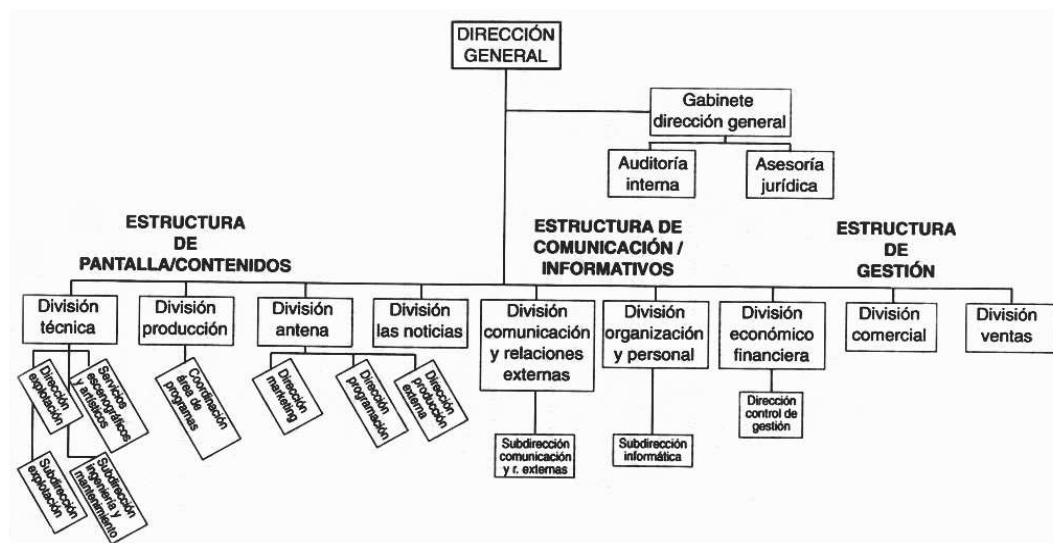
De nuevo, la labor de planificación volcada en el diseño del Plan de Negocio 2002-2005 tuvo que modificarse profundamente al no permitirse la recepción en digital de la señal de Veo Televisión.

### 2.6.2. Segunda etapa: 2005-2007

A mediados de 2005, Veo Televisión afronta la preparación de un nuevo modelo estratégico, basado en la necesidad de comenzar sus emisiones en noviembre de 2005 sólo en digital y, por lo tanto, para una audiencia potencial reducida. En concreto, la estructura de recursos humanos planteada en la anterior etapa no puede ser llevada a cabo y lo que se pone en marcha es una organización interna simplificada y reducida en la que las funciones no están diversificadas.

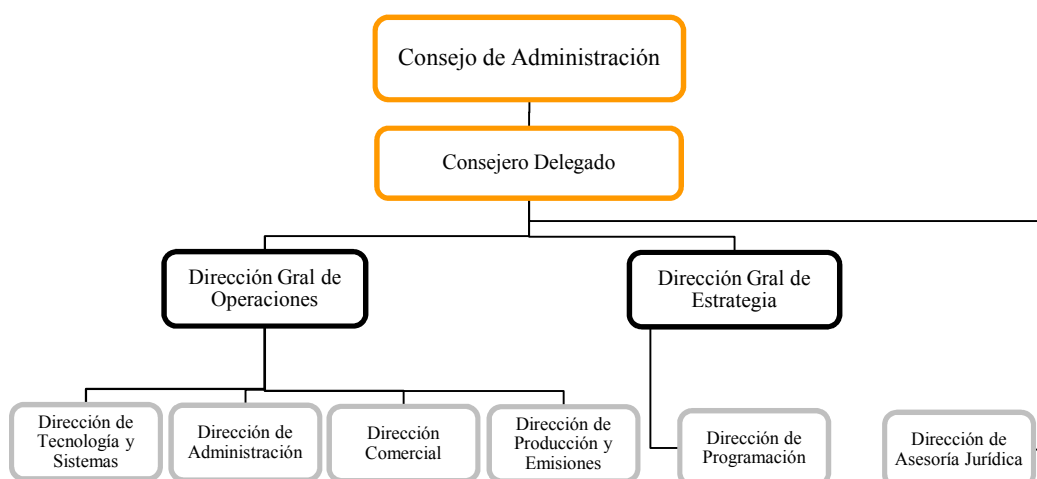
Pese a que la estructura que se planteaba en la etapa anterior era muy similar a la de cualquier otra cadena de televisión privada de ámbito nacional, la organización de esta segunda etapa tiene claras diferencias. Esta situación se comprende mejor al realizar un análisis comparativo entre el organigrama tipo de un radiodifusor privado establecido por Bustamante (1999:84) y el que se puso en marcha en Veo Televisión.

**Gráfico 205:** Organigrama de una cadena de televisión privada.



Fuente: Bustamante (1999:84).

**Gráfico 206:** Organigrama de Veo Televisión (2005-2007).



Fuente: Elaboración propia.

Se observa a primera vista una simplificación de la estructura en la cadena Veo Televisión, en tanto en cuanto las áreas de responsabilidades son menores en número, por lo que abarcan más competencias y se produce una menor especialización. Sin embargo, las funciones a realizar son las mismas, con la excepción de algunas actividades externalizadas, como el *play out* (o emisión de continuidad, cedido a Telefónica Servicios Audiovisuales) o algunas labores de gestión de contratos, nóminas, etc. (realizados por una gestoría externa).

Ejemplo de ello, es la dependencia del Departamento Técnico y de Producción a la Dirección de Producción o que la Dirección de Administración realice funciones tanto de organización y recursos humanos como económico-financieras y de control de la gestión. También encontramos que en Veo Televisión hay determinadas funciones que no se llevan a cabo en un área específico sino que se realizan en áreas distintas, como las labores de comunicación y relaciones externas que según el destinatario de las

mismas las lleva a cabo la Gerencia de Comunicación (integrada dentro de la Dirección de Tecnología y Sistemas, que se encarga de la comunicación con los medios) o la Dirección de Producción y Emisiones (de la cual depende la Gerencia de Diseño y Realización, encargada de la imagen corporativa y visual de la cadena y de la realización de videos institucionales y promocionales, destinados a la audiencia, a posibles anunciantes, etc.). De la misma manera, todas aquellas funciones de antena que en una cadena con una estructura amplia son desarrolladas por una dirección específica, en esta cadena digital son llevadas a cabo tanto por la Dirección de Programación como por la Dirección de Producción.

Con el objetivo de concretar las labores desempeñadas por cada una de las direcciones estructuradas en Veo Televisión desde 2005, a continuación se describen sus funciones:

- Como suele ser habitual en una empresa de comunicación privada el Consejo de Administración es el punto más alto del organigrama y está compuesto por un presidente, un Consejero Delegado y ocho Consejeros, que representan de manera proporcional a las empresas accionistas. El Consejero Delegado, hasta la compra de Veo Televisión por parte de Unidad Editorial, fue Andrés Tejero y el presidente Jaime Castellanos.
- La cadena se estructuraba en torno a dos áreas directivas: Dirección General de Estrategia y Dirección General de Operaciones. Mientras que la Dirección General de Operaciones centra su ámbito de responsabilidad en la gestión de la cadena al corto medio plazo, la Dirección General de Estrategia planifica y analiza las nuevas posibilidades del negocio que la tecnología TDT puede ofrecer, como la interactividad, la optimización del ancho de banda, la aparición de nuevos canales y programas, etc., a medio y largo plazo.

Dependiente de la Dirección General de Estrategia, se encuentran:

- La Dirección de Programación: encargada del diseño de la parrilla de programación, buscando en el mercado contenidos y decidiendo el mejor momento de la emisión. Aúna por lo tanto funciones que suelen ser llevadas a cabo por dos departamentos independientes.
- La Dirección de Asesoría Jurídica: aunque dependiente directamente del Consejero Delegado, su ámbito de trabajo está estrechamente ligado a la gestión de las Direcciones Generales de Operaciones y Estrategia. Revisa la parte regulatoria de la actividad empresarial y el cumplimiento de los compromisos licenciatarios adquiridos; se encarga de la relación con los organismos reguladores; y también se encarga de la regulación de aspectos internos desde el punto de vista laboral y administrativo.

Y dependientes de la Dirección General de Operaciones se encuentran cuatro direcciones:

- La Dirección de Tecnología y Sistemas: desde la que se realiza la gestión y mantenimiento de la red técnica e informática y de todos los equipos de administración y de producción que funcionan a través de ordenadores



(incluidos servidores de emisión e ingesta), de la misma manera que diseña y administra los contenidos de la página *web*. En cuestiones relacionadas con la producción televisiva, sobre esta dirección recae la responsabilidad técnica del desarrollo y funcionamiento de las aplicaciones que permiten el desarrollo de la información meteorológica. Otra de sus labores más destacadas es el desarrollo y participación en proyectos de implementación de servicios interactivos. Como peculiaridad, de esta Dirección depende la Gerencia de Comunicación, que es la encargada de las relaciones con los medios de comunicación (generación de noticias e interés hacia la cadena con la búsqueda de notoriedad y presencia en otros medios).

- La Dirección de Administración: se encarga de la organización, coordinación, control y seguimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Conforme mantiene su director, Pedro González<sup>274</sup>, las funciones de esta área se pueden sintetizar en cuatro aspectos: contabilidad y finanzas (cuentas anuales, contabilidad general, etc.), recursos humanos (gestión de nóminas, altas y bajas, negociaciones sindicales, etc.), servicios generales (alquiler, material de oficina, seguros, prevención de riesgos laborales, etc.) y control de gestión (vigencia y control de presupuesto).
- La Dirección Comercial: al igual que en cualquier cadena de televisión, el objetivo fundamental de esta área es la consecución de ingresos publicitarios. En esta búsqueda, se relaciona con las agencias de medios y anunciantes. Dependiente de esta Dirección encontramos la Gerencia de *Marketing*, cuya labor fundamental es el análisis y elaboración de informes de audiencias.
- La Dirección de Producción y Emisiones: con carácter general las funciones que se realizan en ella no difieren de lo que ocurre en otras cadenas consolidadas. Se encarga de la coordinación de los recursos técnicos y humanos necesarios para la producción y puesta en antena de los programas de la cadena, bien sean realizados con sus propios recursos o en régimen de coproducción. Como aspectos diferenciadores podrían indicarse su mayor implicación en los procesos de *play out* (emisión y continuidad), en las estrategias de *Marketing* de cadena y en la Programación. Dentro de esta Dirección encontramos la Jefatura de Explotación, de la que dependen las gerencias de Mantenimiento y Producción, y una tercera gerencia, la de Diseño y Realización, a la que está vinculada el Departamento de Emisión. Con fin de comparar las características de esta Dirección con las previstas en el primer Plan de Negocio de la cadena (2002-2005), se analizarán sus funciones a continuación.

Si en la primera etapa se estimaba la creación de una plantilla de 128 personas sólo para el área de Dirección General Adjunta de Producción pero la estructura real total sólo estaba compuesta por cinco trabajadores, desde 2005 se amplían los recursos humanos: la dirección de las principales áreas se otorga a los consultores externos que en la etapa anterior colaboraron al diseño del Plan de Negocio y para el resto de puestos se incorpora personal. De esta forma, a 31 de diciembre de 2007 Veo Televisión contaba con una plantilla formada por 67 trabajadores, sin incluir contratos de colaboración ni trabajadores en prácticas o becados, lo que suponía un coste de personal

---

<sup>274</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

de 2,7 millones de euros. La edad media de los trabajadores de la empresa no supera los 28 años, más del 80% eran titulados y la distribución por sexos está prácticamente equilibrada, habiendo 32 mujeres y 35 hombres.

Si comparamos estos datos con los de otras empresas de televisión privada, observamos que laSexta durante sus años de actividad (2005-2009) ha tenido entre 100 y 180 trabajadores en plantilla, mientras que el número de trabajadores de los radiodifusores privados tradicionales, Antena 3 Televisión y Gestevisión Telecinco se situaba en 2007 entre los 720 y los 1.200, con gastos de personal entorno a los 84 millones de euros<sup>275</sup>.

Veo Televisión desarrolla en esta etapa, por tanto, una estructura de recursos humanos alejada de la tradicional y que tampoco llega a la de las nuevas cadenas digitales, aunque durante su estructura interna e inversión en personal haya crecido en función del incremento de las necesidades empresariales. En ella se acentúa la exigencia de flexibilidad y continuo aprendizaje al trabajador, para que se adapte continuamente y obtenga el mayor provecho de sus recursos (CEBRIÁN, 2002), cuestión a la que, por otra parte, se ha visto abocado todo el sector audiovisual, en el que se evidencia “una reorientación de los requisitos profesionales para llevarlas a cabo difuminándose la especialización en aras de la polivalencia” (VIVAR, 2002), motivada tanto por la innovación tecnológica como por las limitaciones económicas. Eso obliga a (o permite) cambiar la filosofía y organización del trabajo, apareciendo nuevos perfiles profesionales con nuevas habilidades técnico-creativas, capaces de abordar los procesos de producción con herramientas digitales cada vez más permeables y compatibles con las tareas creativas o de gestión de contenidos. Como expresa Pérez de Silva (2000:28), el profesional audiovisual se ve obligado a “¡reciclarse o morir!” en un medio y un oficio en el que “los viejos dinosaurios, tanto los aparatos analógicos como los periodistas de raza de toda la vida, se han ido poco a poco extinguiendo”.

Pero la tecnología no debe relegar a los profesionales a su mera operación, “la tecnología agiliza los procesos de elaboración, de producción de programas, facilita el acceso a presupuestos, plantilla, parrillas de otras cadenas o emisoras, etc. pero el motor de cualquier producto audiovisual sigue estando en la idea que lo origina y ésta ha de estar en manos del profesional” (PEÑAFIEL y LÓPEZ, 2002:261), por eso para Ricardo Vaca (2006:52) “ahora que la televisión es un titular permanente en todos los medios de comunicación es imprescindible que la industria audiovisual se conforme alrededor de las tres “tés”: talento, tesón y trabajo”. Esta filosofía de las tres “tés” puede ser útil para describir las características del personal de Veo Televisión, que según Enrique Soria, director general de Estrategia de Veo Televisión (2005-2008), “se trata de un grupo en el que se puede encontrar gente con dilatada experiencia en el sector y gente de menor experiencia, que la van adquiriendo durante su actividad laboral en la cadena. Una buena mezcla de gente de gran polivalencia ya que la estructura de la cadena no permite una excesiva especialización”<sup>276</sup>.

---

<sup>275</sup> Datos obtenidos de las Cuentas anuales de las mencionadas cadenas de televisión. Respecto a Antena 3 Televisión, la diferencia de personal se debe a la realización de un ERE que redujo la plantilla en 2007 a la mitad de empleados que el año anterior. La presentación de Cuentas anuales consolidadas por parte de los grupos de comunicación ha impedido conocer los datos de Intereconomía TV (Vocento), Cuatro (Sogecable) y el gasto en personal de laSexta.

<sup>276</sup> Información extraída de una entrevista con Enrique Soria para esta investigación.

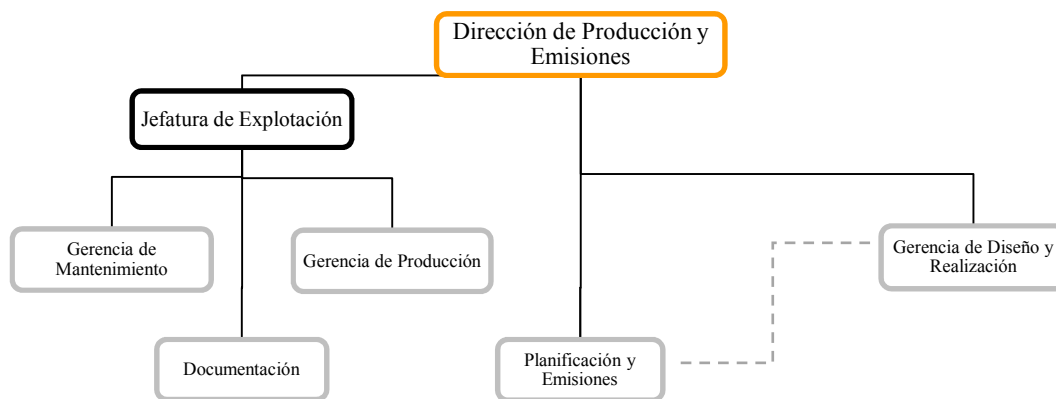
### 2.6.2.1. La Dirección de Producción y Emisiones: estructura, funciones y relaciones

La Dirección que más peso tiene en cuanto a número de empleados se refiere y la que más crecimiento experimenta en esta segunda etapa dentro de la organización interna de Veo Televisión, es la de Producción y Emisiones. Ésta área mantiene similares funciones a las que se establecieron en la etapa anterior para la Dirección General Adjunta de Producción (coordinación de los recursos disponibles para la producción de programas y en la planificación de la emisión diaria), pero con una estructura, al menos, tres veces menor (a 31 de diciembre de 2007 estaba integrada por unas cuarenta personas y diez en régimen de beca, más de la mitad de los empleados de la cadena), que está marcada, no ya sólo por el carácter polivalente y multidisciplinar de su plantilla (todavía más acentuado en esta Dirección), sino también por características muy especiales fruto de la separación física y la pertenencia a empresas diferentes del aparato periodístico y el de producción técnica.

La Dirección se encuentra jerarquizada a través de una Jefatura de Explotación, de la cual dependen las Gerencias de Mantenimiento y Producción y el Departamento de Documentación, mientras que la Gerencia de Diseño y Realización y el Departamento de Planificación de Emisiones, dependen orgánicamente del Director de Producción.

- La Jefatura de Explotación organiza los recursos técnicos y humanos de la cadena y presupuesta la realización de los programas. Dentro de ella, la Gerencia de Mantenimiento es la encargada del mantenimiento preventivo y correctivo del material e instalación técnica y la Gerencia de Producción de la elaboración de planes de trabajo y organización del personal. A un nivel inferior, se encuentra el Departamento de Documentación, que desarrolla la labor de gestión media del el material audiovisual almacenado en servidores y cintas.
- Por otro lado, la Gerencia de Diseño y Realización se responsabiliza de la imagen corporativa de la cadena, de la realización de programas, piezas publicitarias y autopromociones, supervisa la planificación de la emisión diaria y ordena la distribución de los elementos promocionales a Planificación y Emisiones.

**Gráfico 207:** Organigrama de la Dirección de Producción y Emisiones de Veo Televisión (2005-2007).



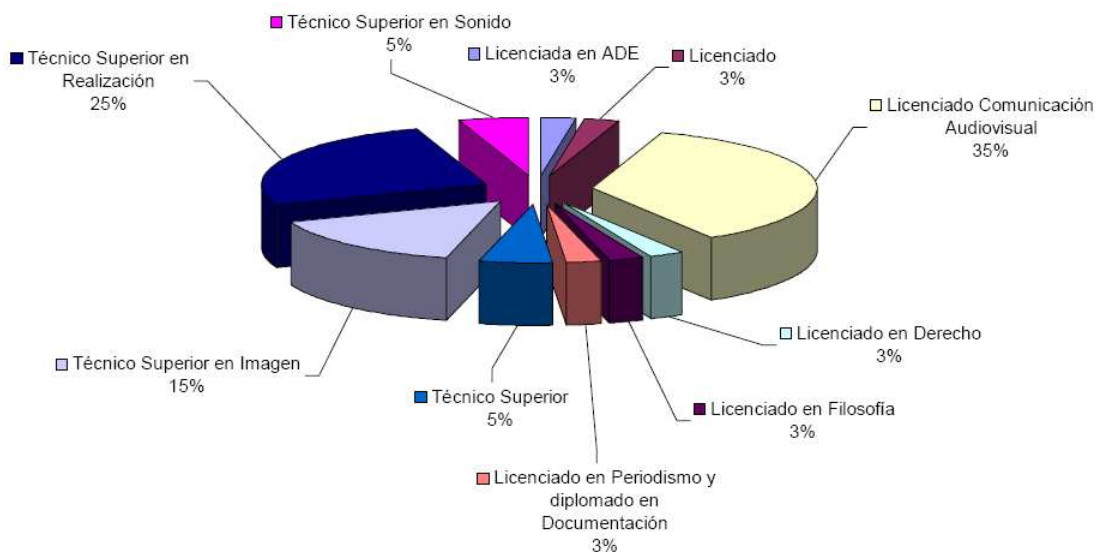
Fuente: Elaboración propia.

Debido a las limitaciones en la concepción de la estructura interna de Veo Televisión y a los cambios laborales del sector, debía basarse en las siguientes premisas:

- Alto nivel de polivalencia, capacidad para realizar varias funciones.
- Amplia formación en los distintos campos del audiovisual.
- Formación continuada. El contexto comunicativo actual plantea nuevos retos al profesional, entre los que se encuentran el reciclaje continuo que exige la implantación de sistemas tecnológicamente avanzados para el tratamiento de las señales, la adecuación a las nuevas formas de trabajar, la nueva organización del trabajo, el aprendizaje constante de conocimientos, la reconversión de estilos en función de las nuevas necesidades de producción, etc.
- Actitud positiva para la adaptación a los nuevos medios y procedimientos de trabajo.

Con esta perspectiva, se formó una plantilla con una capacitación integral en la que se aunara la preparación técnica con la formación académica de grado superior. La idea de partida era: gente joven, con la titulación necesaria para cada puesto pero no necesariamente con experiencia, que se complementaba con trabajadores veteranos. Profesionales en los que converjan habilidades técnicas y creativas, capaces de trabajar en equipo, manejar redes, que asuman diferentes funciones y puedan manejar varios equipos. Esto queda reflejado en *Análisis y descripción de puestos de trabajo en un canal de televisión digital. Veo Televisión como contexto de estudio* (2007), realizado por el Grupo de investigación FONTA, en el que de los 39 trabajadores (pertenecientes al área de Producción y Emisiones) que participaron en el estudio prácticamente la mitad acreditaba poseer estudios de Formación Profesional –de cualquiera de las especialidades que componen la familia de Comunicación, Imagen y Sonido–, y la otra mitad había cursado estudios de licenciatura, aunque una pequeña parte, un 12% del total, se referían a otros estudios no relacionados con el puesto desempeñado.

**Gráfico 208:** Formación de los trabajadores de Veo Televisión (2007).



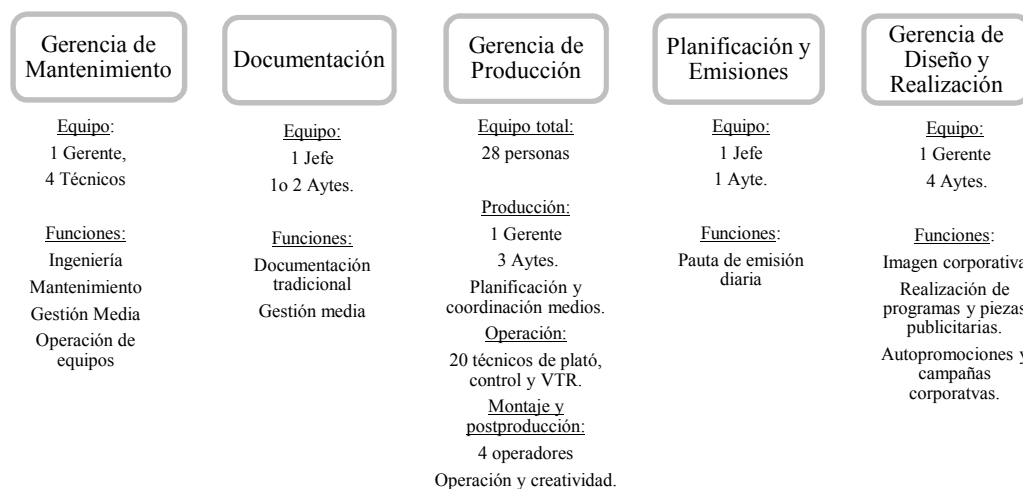
Fuente: FONTA (2007:10).

En todo caso, los perfiles profesionales requeridos variaban según el área funcional en el que se englobaran, dentro de esta Dirección de Programas y Emisión:

- Área Técnica o de Mantenimiento: los perfiles profesionales responden a ingenieros con amplio conocimiento operacional, cuya función es tanto el diseño de ingeniería de una instalación en continuo desarrollo y ampliación (proyecto, planimetría, selección de equipos técnicos...) como el mantenimiento de dicha instalación técnica (aunque debido a la reducida estructura de la cadena no se puede contar con especialistas en cada uno de los equipos y eso obliga a buscar profesionales capaces de hacer un mantenimiento preventivo y correctivo de cualquier equipo). Debido a las nuevas operativas que genera la introducción de nuevos sistemas (como los sistemas de almacenamiento, servidores y redes), los técnicos de mantenimiento deben realizar también funciones operativas de alta especialización, especialmente gestión media. Independientemente de estas funciones básicas, en el caso del área Técnica o de Mantenimiento de Veo Televisión las funciones se amplían realizando otras de operación de equipos, como pueden ser funciones de operador de imagen o de control de cámara.
- Área de Documentación: los trabajos a realizar exigen un perfil multifuncional, que lleva a cabo tanto la gestión, coordinación y custodia de los materiales como la gestión media de los archivos profundo y transitorio. Para ello, a diferencia de las grandes cadenas, era suficiente una estructura de dos o tres personas, principalmente documentalistas con conocimiento de los nuevos sistemas de almacenamiento.
- Área de Producción: es la Gerencia encargada tanto de la elaboración, gestión y seguimiento de los presupuestos de los programas como de la coordinación de los medios técnicos y la operación de los mismos. En ella se integran departamentos típicos de producción y planificación de recursos, de operación y de montaje y postproducción.
  - Departamento de Producción: donde se realiza la planificación de los recursos, el análisis de proyectos y la organización de los medios, lo que exige un amplio conocimiento y formación.
  - Departamento de Operación: se trata de los puestos operativos técnicos requeridos en las instalaciones de los platós (operadores de cámara, auxiliares de plató, regidores, iluminadores, etc.), en el control de producción (donde se encuentran tareas que requieren una especialización, formación y experiencia técnica más completa, como la operación de los equipos de mezcla de vídeo y de audio, y otras que pueden ser realizadas por personal polivalente con formación menos técnica y específica) y en salas de vtr (donde se incorporan al sistema de contenidos las señales de líneas exteriores e ingestas propias, se procede al cambio de formato, administración de la ingesta, etc.). Salvo las excepciones que exigen personal especializado, las tareas realizadas en esta área permiten contar con profesionales que puedan operar diversos equipos según las necesidades de la producción y realizar tareas complementarias y flexibles, sin una gran especialización de los perfiles profesionales.

- Departamento de Montaje y Postproducción: es un departamento que se ha visto transformado en los últimos años con la incorporación de los sistemas de edición no lineal, que ha llevado a la separación entre los profesionales que la integran, dedicándose unos al montaje lineal tradicional y otros a la edición no lineal. El editor o montador de programas con sistemas no lineales tiene a su alcance una mayor concentración de aplicaciones que antes estaban separadas, como montaje de imágenes y sonido, grafismos, efectos especiales, sonorización, etc., lo que requiere un conocimiento del conjunto de la postproducción y una mayor flexibilidad creativa. A pesar de que el trabajo fundamental que realiza esta área dentro de Veo Televisión se integra en programas de información y magazines y en el área de las autopromociones que no implican un alto nivel de creatividad, tanto las herramientas como las personas que lo integran son las que, dentro de la cadena, más pueden aportar desde el punto de vista funcional de arte y creatividad al producto final, de forma que estos puestos fueron ocupados por profesionales con conocimiento técnico pero también un amplio conocimiento artístico.
- Área de Planificación y Emisión: encargada de construir el esquema de emisión segundo a segundo a través de la información generada por Comercial, Programación y de Comunicación y Promoción de la cadena. Sus funciones fundamentales, además de la configuración de la pauta diaria de emisión, son el análisis del resto de parrillas de programación y pautas de emisión de las cadenas con las que Veo Televisión compite (con el fin de optimizar los probables picos y valles de audiencia del resto de las cadenas en beneficio propio) y el control final del cumplimiento de la legislación, en relación a inserciones publicitarias, cuota de películas europeas, etc. Ante estos requisitos, se incorporó a personas con formación en comunicación audiovisual y conocimientos de *marketing* y programación.
- Área de Diseño y Realización: con funciones más amplias que en organizaciones televisivas de mayor amplitud. Por un lado, se responsabiliza de la creación y supervisión de la imagen corporativa de la cadena, así como la creación y producción de la comunicación propia de Veo Televisión: autopromociones, campañas corporativas, etc. Por otro lado, produce piezas publicitarias en colaboración con la Dirección Comercial y está implicado en la creación y producción de programas de producción propia (bien apoyando a los equipos de realización de los programas coproducidos con los socios de referencia o bien como responsables únicos de los proyectos de producción propia, como el caso de “Veo en corto” y “El tiempo”). Además el profesional de esta área tiene un conocimiento global que les permita prestar apoyo en otras áreas, como coordinación de la ingesta, manejo de magnetoscopios, regiduría en los programas, etc. En este sentido, los perfiles que la cadena ha buscado en estos trabajadores son personas formadas en comunicación audiovisual, con fuertes conocimientos creativos y de guionización y, desde luego, también en los sistemas técnicos y operativos que deben emplearse.

**Gráfico 209:** Equipo y funciones de las áreas de la Dirección de Producción y Emisiones (Veo Televisión, 2005-2007).



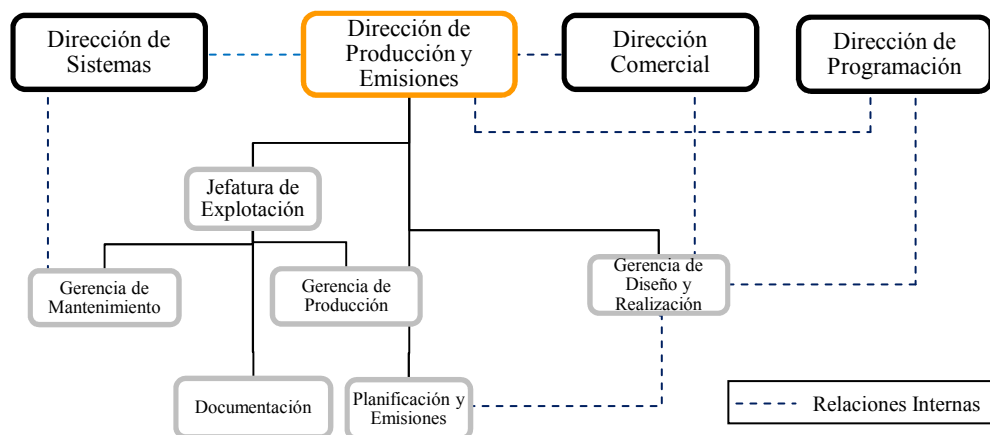
Fuente: Elaboración propia.

A través de este análisis, ha quedado patente que se procuró que la estructura de la Dirección de Producción y Emisiones estuviera basada en un esquema horizontal con pocas personas al mando y estrechas relaciones entre las diferentes áreas. Como centro de la actividad de producción televisiva propiamente dicha, esta Dirección estaba además en continua relación con los restantes departamentos de la cadena (relaciones internas) y con departamentos de otras empresas (relaciones externas).

En cuanto a las relaciones internas con el resto de direcciones de la cadena, destacan:

- La Dirección de Producción y Emisiones y la Gerencia de Mantenimiento están en relación continua con la Dirección de Tecnología y Sistemas para la provisión de la estructura de redes informáticas entre los equipos, del *software* y *hardware* necesario para la realización de los programas, del mantenimiento de equipos informáticos de producción (como los servidores o los equipos que generan los grafismos para la elaboración de la información meteorológica), etc.
- La relación de la Dirección Comercial se vincula con la Dirección de Producción y Emisiones a través de la planificación del material comercial contratado, pero dicha Dirección también mantiene una estrecha relación con la Gerencia de Diseño y Realización, proponiendo a los anunciantes nuevas formas de publicidad que ejecutan desde el área de Producción (realización de *spots* para anunciantes con pocos recursos, creación de grafismos para publicidad no convencional, etc.).
- La Gerencia de Diseño y Realización, en su función de creación de campañas promocionales de comunicación de la programación, mantiene una relación tipo entre la Dirección de Programas y lo que sería un departamento de Autopromoción.

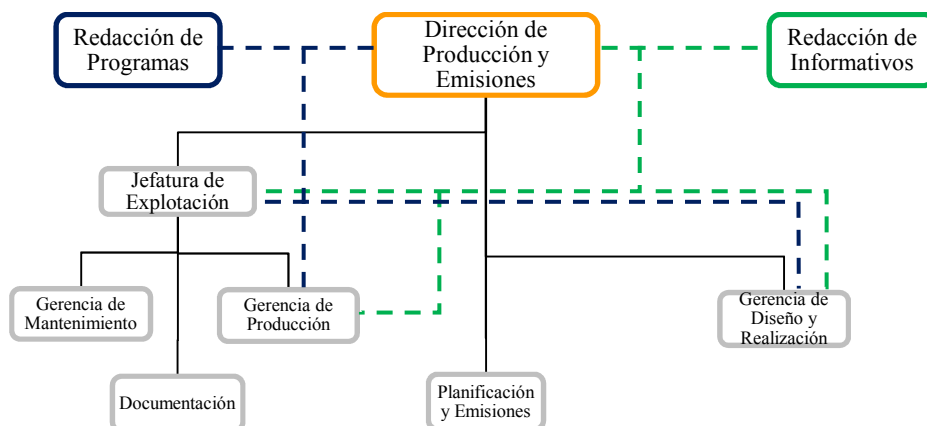
**Gráfico 210:** Organigrama de relaciones internas (Dirección de Producción y Emisiones, Veo Televisión, 2005-2007).



Fuente: Elaboración propia.

Otra de las peculiaridades de esta Dirección de Producción y Emisiones está en que, si bien las cadenas de televisión suelen independizar el área de informativos, en Veo Televisión no sólo está independizado sino que ni siquiera forma parte de la estructura organizativa de la cadena, ya que estas funciones las realiza un equipo específico de la empresa Canal Mundo Producciones, y lo mismo sucede con la redacción de programas. Por ello, las relaciones del área de Producción y Emisiones con las redacciones de Programas e Informativos son consideradas relaciones externas. En ellas, Veo Televisión aporta en el equipo técnico y el personal especializado para la producción de los programas, de forma que prácticamente todo el equipo englobado en la Dirección de Producción y Emisiones de Veo Televisión trabaja conjuntamente con las redacciones de programas e informativos. No obstante, las relaciones más estrechas son las referidas a la planificación de recursos, la dotación de instalación y personal técnico y del equipo de realización y la creación de los grafismos, etc. según las necesidades de cada uno de los programas.

**Gráfico 211:** Organigrama de relaciones externas (Dirección de Producción y Emisiones, Veo Televisión, 2005-2007).



Fuente: Elaboración propia.

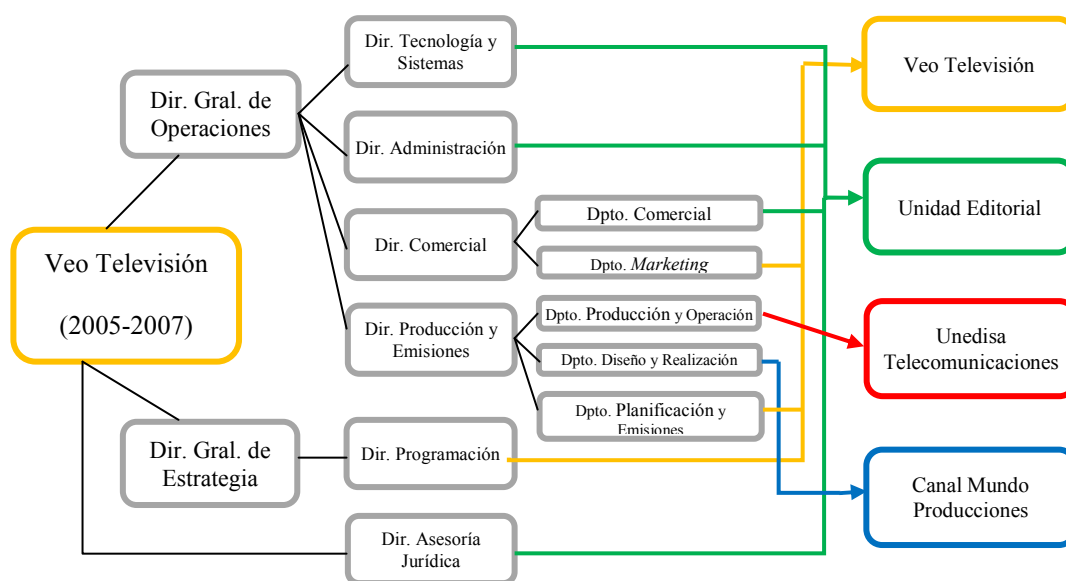


### 2.6.3. Tercera etapa: 2008-actualidad

Tras la adquisición del 100% de las acciones de Veo Televisión por parte de Unidad Editorial, se produce un importante cambio en la estructura organizativa de la cadena. El radiodifusor queda integrado en un grupo multimedia en el que completa el proyecto audiovisual y en el que cada una de las empresas realiza unas actividades específicas.

La consecuencia principal de ello, es que Veo Televisión, según la Cuentas anuales de 2008, sufre un descenso considerable del número de empleados, que se sitúa por debajo de los 20 trabajadores, principalmente ubicados en áreas de Dirección, *Marketing*, Programación y Planificación y Emisión, mientras que el equipamiento técnico y el personal de producción, operación y técnica son asumidos por la empresa de servicios Unedisa Telecomunicaciones, el departamento de Realización se va integrar en Canal Mundo Producciones (El Mundo TV) y las áreas de perfil administrativo (Sistemas, Administración, Comercial y Jurídico) se traspasan a la empresa matriz, Unidad Editorial.

**Gráfico 212:** Distribución de personal de Veo Televisión en empresas de Unidad Editorial (2008).



Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, la actividad de Veo Televisión no podría entenderse en esta tercera etapa sin las otras dos empresas audiovisuales (Unedisa Telecomunicaciones y Canal Mundo Producciones), ya que las tres producen conjuntamente lo que la cadena considera programas de producción propia e incluso las tres están dirigidas por las mismas personas (Jaime Gutiérrez-Colomer como consejero delegado de todas ellas y Melchor Miralles como director general de Veo Televisión y de Canal Mundo Producciones). Pero también resulta fundamental en la actividad de la cadena la labor desempeñada por las áreas audiovisuales de Unidad Editorial. Las cuatro empresas trabajan, por tanto, volcadas en la creación de una cadena atractiva y rentable, juntas realizan tareas propias de departamentos independientes de una empresa de televisión,

por lo que respecto a la etapa anterior se produce una dispersión de los profesionales, pero por otro lado se permite una mayor especialización de las funciones de cada área.

- Veo Televisión: aporta el canal de exhibición, solicita la elaboración de un tipo concreto de contenido y lo programa y pauta a una hora que considera adecuada.
- Unedisa Telecomunicaciones: como empresa de servicios aporta el personal y las instalaciones técnicas que la producción de cada programa requiere. Aunque trabaja fundamentalmente para Veo Televisión, también alquila sus servicios a empresas externas.
- Canal Mundo Producciones: como proveedora de contenido, proporciona el equipo de redacción y realización de los programas. Al igual que la anterior, aunque su volumen de negocio está basado en los programas que realiza para Veo Televisión, también produce programas para otras cadenas.
- Unidad Editorial: gracias a la inclusión en la empresa matriz de los departamentos comerciales, de sistemas, jurídico y de administración se obtiene una gestión más eficaz de todos los activos tanto hacia el interior del grupo de comunicación como hacia el exterior. Por ejemplo, un beneficio interno es que la gestión de los sistemas informáticos y aplicaciones especializadas al ser llevada por un único departamento está unificada y simplifica el flujo de trabajo, y un caso de beneficio hacia el exterior es la mejora en la relación con los anunciantes al poderles ofrecer campañas multisoprote con mayor alcance y cobertura de audiencia.

No se trata de una externalización de departamentos sino del aprovechamiento de las sinergias de las empresas del propio grupo de comunicación, que además permite la especialización de la plantilla y mayor rentabilidad de la gestión económica, en un movimiento que parece invertido al que se está produciendo en gran parte de las cadenas de televisión. De hecho, gracias a esta estrategia de grupo, a principios de 2009, se suspendía el contrato por el que Telefónica Servicios Audiovisuales realizaba el *play out* de los canales de Veo Televisión, S.A., tarea que pasa a depender de Unedisa Telecomunicaciones.

## **2.7. Características de la instalación técnica de Veo Televisión**

Una vez definidas las posiciones estratégicas y los procesos organizativos y funcionales de toda cadena de televisión, ésta debe desarrollar un proyecto de estructura técnico-funcional a medida y con características escalables en función del crecimiento estimado.

En las tres etapas en las que se ha organizado el análisis de la actividad de Veo Televisión en el presente trabajo de investigación, la cadena ha contado con una estructura e instalación técnica diferente, tanto en lo que se refiere a prestaciones como en ubicación. Sin profundizar en los proyectos de ingeniería desarrollados ni realizar un examen desde un punto de vista técnico, se pretende, en este punto, mostrar la imprescindible y necesaria adecuación de una instalación técnica a la estrategia

empresarial y al Plan de Negocio desarrollado en cada periodo de la actividad de Veo Televisión. Por ello, este análisis se centrará en la arquitectura técnico-funcional, que permitirá comprender la filosofía de operatividad buscada en cada caso.

### 2.7.1. Primera etapa: 2000-2004

El operador Veo Televisión S.A. se plantea desde su nacimiento la creación de una cadena de Televisión Digital Terrestre de cobertura nacional, con carácter abierto y generalista que iniciara su actividad y consolidación en el sector a través de emisiones en analógico y que gradualmente se situara como una oferta competitiva frente al resto de canales.

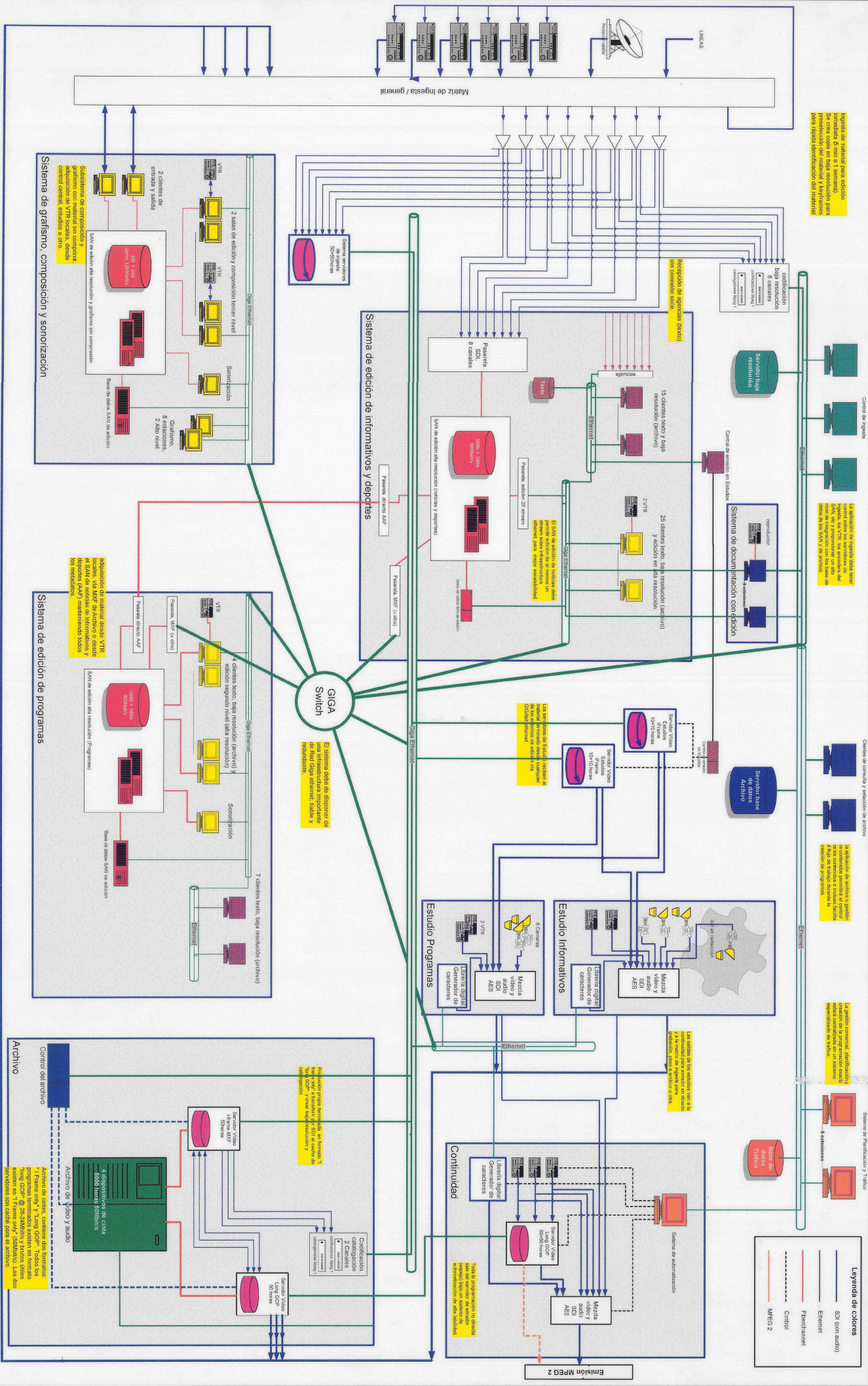
El diseño de la arquitectura técnico-funcional inicial fue encargado al ingeniero y consultor Luis Sanz que, respondiendo a ese primer Plan estratégico de la Cadena, realiza el proyecto de configuración de la instalación. Éste parte del requisito de la creación de un centro de producción con una superficie total de entre los 2.500 y los 3.000 m<sup>2</sup> en el que pudieran realizarse más de seis horas de programas diarios en directo, tipo informativos, programas contenedores o magazines de mañana, *talk shows*, *night shows*, etc. De forma que el esquema de los platós tendría un diseño muy sencillo, siguiendo el desarrollo convencional (un plató dotado con cuatro cámaras y otro con seis, además del resto de equipamiento necesario), mientras que la mayor preocupación de la instalación técnica se centraría en el sistema de edición y de archivo, con posibilidad de su manejo en tiempo real (un sistema *E-News* y una automatización de la gestión del archivo audiovisual).

El centro de producción albergaría dos estudios que posibilitasen la realización de los programas de producción propia propuestos en el Plan de Negocio 2002-2005, que al no ser ninguno de ellos de gran formato, se consideró sería suficiente con la construcción de un estudio para programas informativos (diarios y semanales) con unas dimensiones entre 180 y 200 m<sup>2</sup> y otro plató de mayores dimensiones para programas tipo magazines, divulgativos, etc., que estaría entorno a los 400 m<sup>2</sup>.

La instalación planteada contaba con potentes sistemas de edición tanto de informativos como de programas, dotados con más de 50 clientes a baja y alta resolución, que volcaban la información sobre un servidor SAN de alta resolución y la enviaban a los servidores de video de los estudios a través de una red Gigabit Ethernet fiable y redundante. El centro de producción incluía sistemas de grafismo, composición y sonorización que trabajaran sin compresión de la señal (dos salas de edición y composición de tercer nivel, ocho estaciones de grafismo –dos de ellas a alto nivel– y una sala de sonorización); un archivo de cintas con capacidad de más para 5.000 horas en formatos “*I Frame only*” y “*Long GOP*”, clientes de consulta, selección de archivo, ingesta, catalogación, etc.; un sistema de planificación y tráfico comercial, de programación y emisión; y una continuidad automatizada con alta fiabilidad y redundancia. Todo ello integrado a través de diversas redes (SDI, *Ethernet*, *Fiberchannel*) que permitieran una buena gestión de todos los procesos.

(En la siguiente página: **Gráfico 213:** Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Veo Televisión [v.2.0] (Plan de Negocio 2002-2005).  
Fuente: Luis Sanz.







### 2.7.2. Segunda etapa: 2005-2007

En el momento en el que a Veo Televisión se le deniega la posibilidad de emitir en analógico, su Plan de Negocio debe ser transformado, y se convierte más en un proyecto financiero que un proyecto empresarial de consolidación de un medio de comunicación audiovisual.

Ante este nuevo Plan, el proyecto técnico inicial no resulta apropiado ni viable, por lo que es desechado y se comienza a trabajar en un nuevo diseño técnico-funcional (cuya ejecución se adjudica a Telefónica Servicios Audiovisuales, S.A.) marcado por los problemas económicos que, por un lado, impiden disponer de un centro de producción y emisión integrados y, por otro, obligan a realizar un diseño técnico que dé respuesta a las nuevas necesidades de la parrilla de programación: se rebaja la cantidad y la diversidad de la producción propia, que se basa en productos de bajo coste realizados en colaboración con los socios mediáticos del proyecto, informativos diarios y de un magazín de información deportiva y otro de información general.

Las limitaciones económicas quedan patentes en la elección del espacio que albergó el centro de producción de Veo Televisión: una superficie limitada a 140 m<sup>2</sup> no diseñada específicamente para albergar una instalación de una cadena de televisión. El lugar seleccionado estaba situado en el céntrico Paseo de la Castellana de Madrid, en la planta baja del edificio donde el grupo Recoletos tenía su redacción y oficinas, lugar que anteriormente ocupaba una sucursal bancaria. El reducido espacio obligaba a:

- La creación de un plató multiusos (programas e informativos), en el que gracias a decorados móviles se podían preparar los *sets* de hasta seis programas diferentes en un mismo día.
- Zonas técnicas reducidas al espacio y medios imprescindibles. Entre las que tiene especial importancia el control de realización, configurado con el equipamiento técnico básico. Destaca en él, el servidor de contenidos, tipo Vector Box News, en el que, además de la producción de programas, se mantenía un almacenamiento semanal del material de programas e informativos y se canalizaba el envío de materiales de continuidad (autopromociones, elementos identificativos de cadena, etc.) a *play out*. Este servidor de video de Estudio estaba comunicado vía Ethernet con el servidor de video de Ingesta, situado en la sala de ingesta, cambio de formato y vtr, y en el que se recibían las señales externas tanto de agencias de noticias, satélite, etc. como de las redacciones de programas informativos y deportivos. Ambos servidores tienen especial relevancia en el sistema, mientras que desaparecen los sistemas de edición de informativos y programas tipo *E-News* que se habían planteado en el proyecto técnico anterior.

Todo el material ingestado en estos videoservidores podía trasladarse al servidor de video de grafismo por red, sin necesidad de volcados a cinta. El sistema de grafismo contaba con dos clientes de postproducción y uno de grafismo en alta resolución (con herramientas Avid, 3dMax, *Photoshop*, etc.), donde se realizaban las autopromociones, videos institucionales, piezas

publicitarias o diseños de cadena y de los programas realizados en exclusiva por Veo Televisión (“Veo en corto” o “El tiempo”).

- La separación física de las áreas de Administración, Emisiones y Planificación, Redacción de programas informativos y Redacción de programas deportivos, además de la externalización de algunos servicios.

Al no poder albergar en el centro de producción más que las áreas directamente implicadas en la producción (debido a su reducidas dimensiones), los departamentos que no necesitaban para la realización de su actividad del equipamiento técnico mencionado y que tenían un carácter administrativo o de gestión y dirección (Recursos Humanos, Sistemas, Comunicación, Programación, Emisiones, Documentación, etc.) se situaron en otro edificio diferente (en la misma calle que el centro de producción pero a más de 500 metros de distancia). Entre todos estos departamentos, destacar que Emisiones disponía de unas herramientas de planificación no profesionales y carecía de un sistema de tráfico real que facilitara el flujo de contenidos e información y permitiera la automatización de alguno de los procesos (ejemplo de ello, es que las escaletas de emisión diaria se realizaban sobre plantillas *excell* que se enviaban por correo electrónico a Continuidad, donde tras imprimir el archivo se volvía a realizar manualmente la *playlist* de emisión). También mencionar que el Archivo y videoteca, contaba con un par de magnetoscopios multiformato (Betacam, Dvcpro, Dvcam, Minidv) para el visionado y compactado de materiales, compartidos con Programación y Emisiones, y que el almacenamiento del material se realizaba en soporte físico (cinta).

Se separaron, también, las Redacciones de informativos y deportes tanto del centro de producción como entre ellas. El área de deportes se ubicó en la sede de Recoletos (localizada en el Paseo de la Castellana, nº 66, Madrid, en el mismo edificio donde se sitúa el centro de producción), donde además se habilita un *set*, y la de información general en la de Canal Mundo Producciones (El Mundo TV) (situada en Saturnino Calleja, nº 7, Madrid).

Las reducidas dimensiones llevan también al aislamiento y externalización del sistema de continuidad y *play out*, que se otorga a Telefónica Servicios Audiovisuales, S.A., cuya sede está en la Ciudad de la Imagen (Pozuelo de Alarcón, Madrid). El material a emitir se manda por fibra óptica o en soporte físico, canalizado por el departamento De documentación de Veo Televisión o por las áreas documentales de programas.

Por lo tanto, las instalaciones de la cadena se caracterizan por sus limitadas dimensiones y la separación de las áreas directamente implicadas en la producción y emisión de la cadena. Esto condiciona el diseño técnico y de producción, tanto en lo que respecta a la ingeniería de televisión como a la ingeniería de sistemas de noticias y de funcionamiento general de la cadena, y obliga a optar por un sistema híbrido entre un centro convencional de televisión y una empresa de servicios.

En concreto, como señala José Vílchez, director de Producción y Emisiones de Veo Televisión (2002-2008), “se consiguió realizar un diseño técnico apropiado a las necesidades de programación y dotado de pocos equipos pero con una variedad

suficiente como para el desarrollo de su actividad. En su diseño, primó la eficacia y la adaptación a un esquema de producción que se supone transitorio”, lo que propició que las inversiones técnicas no respondieran a un planteamiento de expansión y crecimiento sino de integración a medio plazo en otro centro de producción de mayores dimensiones<sup>277</sup>.

A pesar de ello, desde la instalación configurada en invierno de 2005 se procedió a la modificación y ampliación de algunos aspectos para adecuarse a las necesidades de producción que surgieron. Así, por ejemplo, se aumentó la superficie ocupada por las áreas de Producción, Realización y Mantenimiento técnico dentro del centro de producción (de ocupar una sala compartida, se pasó a ocupar toda la planta baja del edificio de Recoletos), se ampliaron los canales de ingesta en los servidores, se adquirieron nuevos mezcladores de video y audio con más canales de entrada en función a los nuevos requerimientos de los programas, se creó un *set* en la redacción de deportes, etc.

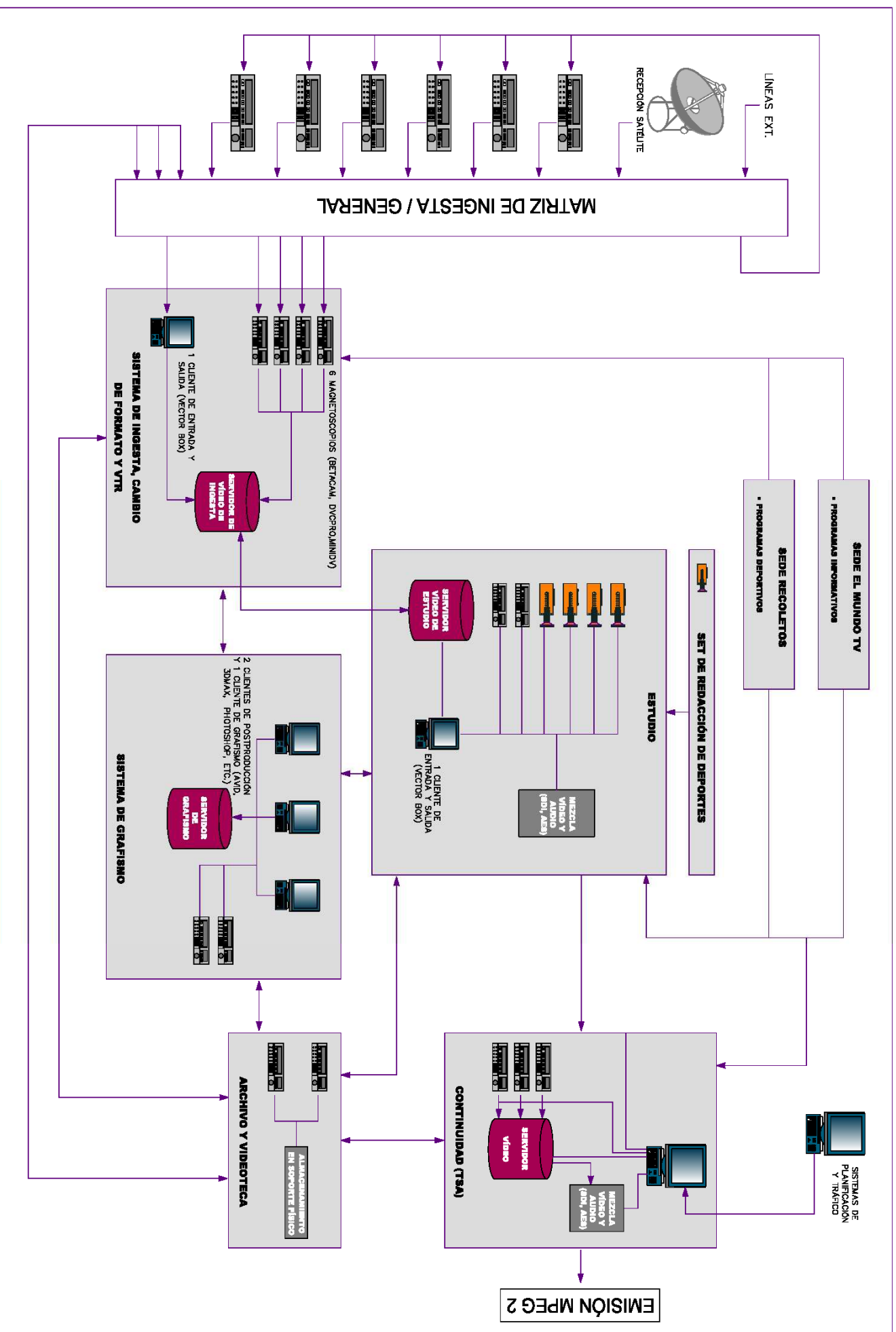
Se trata por tanto de una instalación reducida pero multifuncional, en la que tanto el espacio como el equipamiento técnico están diseñados para sacarle el máximo partido y rendimiento.

(En la siguiente página: **Gráfico 214:** Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Veo Televisión (2005-2007).  
Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>277</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

# ARQUITECTURA TÉCNICO FUNCIONAL DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN (2005-2007)



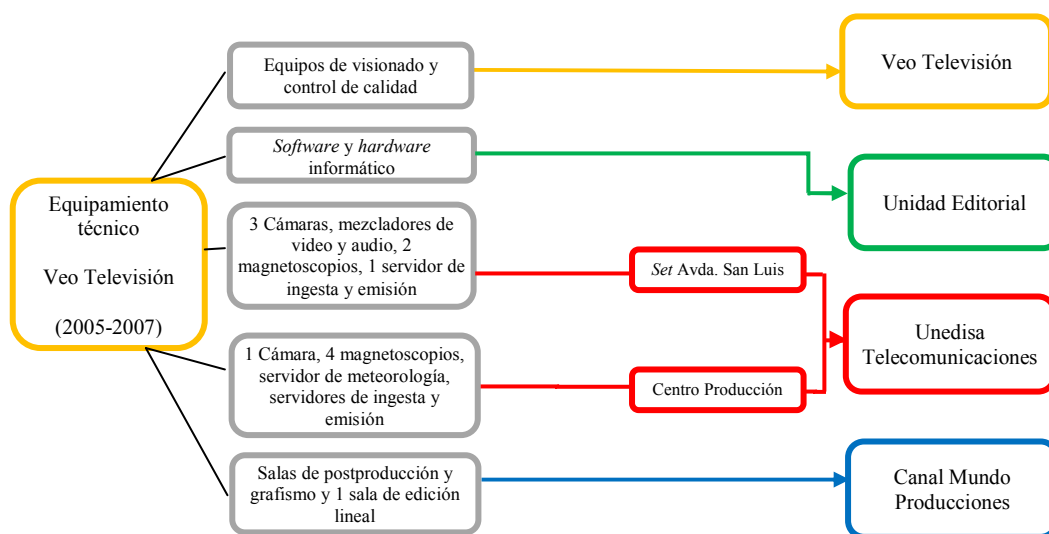


### 2.7.3. Tercera etapa: 2008-actualidad

Cuando en 2008 se hace efectiva la adquisición por parte de Unidad Editorial del 100% de acciones de Veo Televisión, una de las primeras cuestiones que se abordan es que la necesidad de crecimiento empresarial implica indispensablemente el traslado a un centro de producción de mayores dimensiones, con más cantidad y calidad en el equipamiento técnico y una instalación mejor preparada.

En primer lugar, al igual que sucedió con la estructura de recursos humanos, el cambio accionarial produce un movimiento del equipamiento técnico de Veo Televisión a las diversas empresas audiovisuales del grupo. Una parte de los equipos de visionado y control de calidad se mantienen en Veo Televisión para uso de los departamentos de Programación, Emisión y *Marketing*; los equipos de edición no lineal, postproducción y grafismo y una cabina de edición al corte se asignan al equipo de Autopromociones de la cadena (absorbido por Canal Mundo Producciones); algunos de los equipos del control de realización son reubicados en un nuevo control construido en la sede de Unidad Editorial (aunque gestionado por Unedisa Telecomunicaciones) y el resto pasa a formar parte de la nueva instalación del centro de producción, construida en las naves de las antiguas imprentas de Unidad Editorial, instalaciones de las que ya no es propietaria Veo Televisión sino que pasan a depender de Unedisa Telecomunicaciones.

**Gráfico 215:** Distribución de equipos técnicos de Veo Televisión en empresas de Unidad Editorial (2008).



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, continúa la dispersión física de los agentes que intervienen en el producto televisivo que Veo Televisión ofrece. Del mismo modo que se planteaba al tratar la organización interna de esta cadena, en esta tercera etapa la organización de la actividad televisiva no se realiza tanto en función de áreas o departamentos de una misma empresa sino de diversas empresas especializadas, que da lugar a que cada agente esté en un lugar físico, todavía más distante que en la etapa anterior, y que cada uno de ellos cuente con una estructura técnica apropiada a su actividad. Los intervinientes en la producción de programas de Veo Televisión son: Veo Televisión,

Canal Mundo Producciones, Unedisa Telecomunicaciones y Unidad Editorial, situados en tres emplazamientos distintos de la ciudad de Madrid.

Como cuestión fundamental en este apartado, el centro de producción deja de ser propiedad de Veo Televisión y pasa a ser gestionado por la empresa de servicios Unedisa Telecomunicaciones. El centro se construye en una de las naves de las antiguas rotativas de Unidad Editorial, pudiendo expandirse a otras dos naves anexas por el momento no adecuadas para la producción televisiva. La instalación comienza a realizarse en julio de 2007 y se encarga a Unitecnic (filial de Mediapro). En un principio se planifica la creación de una instalación concebida como centro de servicios (que tendrá como principal cliente a Veo Televisión, aunque ha albergado a otros clientes, como Globomedia), pero que acabará convirtiéndose en el centro de producción de Veo Televisión, ya que crece en función de la cadena y a medida que aumenta la cantidad de trabajos llevados a cabo para ella se reducen las relaciones con otros clientes externos. La instalación total tiene una superficie de 2.200 m<sup>2</sup>, cuyo espacio se divide en tres plantas de la siguiente manera:

- Planta baja: área técnica de producción, habilitada con:

- Tres platós y sus correspondientes estudios.

Los platós tienen unas dimensiones de 600, 300 y 42 m<sup>2</sup>. En los dos primeros conviven decorados de varios programas de Veo Televisión mientras que el último es un set de realidad virtual (en el que además de realizarse programas para Veo Televisión se producen programas para otros clientes del grupo Unidad Editorial, como Aprende Ingles TV o elmundo.es, y para clientes externos, como *TIM We Communication*, empresa rumana especializada en producción de programas *call Tv*). Los estudios están dotados con un servicio de emisión y producción de EVS, con seis canales de entrada/salida (según configuración) que permiten “el trabajo sin cintas y una alta eficiencia y productividad en el flujo de trabajo”<sup>278</sup>; mezcladores *Kahuna* de *Snell & Wilcox*.

- Sistema de grafismo: con cuatro clientes de grafismo (Orad) y dos de postproducción (en alta definición basados en Avid).

- Sala de ingesta, cambio de formato y vtr: en la que se reciben las líneas de contribución externa, que pueden tener procedencia diversa y requerir equipamiento diferente: enlaces de satélite, fibras ópticas, magnetoscopios de una amplia gama de formatos (Betacam, Dvcpro, Minidv, Dvcam), clientes de entrada de señales basados tanto en EVS como en Avid (que permiten que el material sea accesible desde el Servidor de estudios o el Servidor de programas, según los permisos que se creen en cada caso, y según si necesita ser editado) y posibilidad de almacenar piezas de los programas del último mes (servidor tipo XStore).

- Continuidad y *play out*: al contrario de los procesos empresariales que se están viviendo en otras cadenas de televisión, Veo Televisión finaliza

---

<sup>278</sup> CASTIÑEIRA, según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación.

el contrato de externalización de este servicio a Telefónica Servicios Audiovisuales a principios de 2009 y le encarga esta tarea a Unedisa Telecomunicaciones. Desde entonces, la continuidad y *play out*, tanto de Veo Televisión como de La Tienda en Veo, se realiza desde este centro de producción, donde además llega la señal de la continuidad de Sony TV en Veo (y de las emisoras de radio Radio Marca y esRadio) para su empaquetado en el múltiplex<sup>279</sup>. Todo el proceso de emisión se encuentra automatizado a través de equipos de Vsn (Multicom) y se basa en servidores *Seachange* (aunque desde principios de 2010, la emisión de La Tienda en Veo migró hacia Vector Box). La emisión se realiza en MPEG 2, a través de una compresión de la señal de video tipo 4:2:2 y con una tasa binaria de 50 Mbps. En cuanto a la señal de audio, ésta consta de dos canales digitales AES/EBU (excepto en el caso de Sony TV en Veo, donde se emiten cuatro canales de audio, dos en castellano y dos en versión original). Al mismo tiempo, este departamento realiza funciones de Control Central, en lo que se refiere a la gestión de tráfico de las señales audiovisuales de contribución que intervienen en la emisión (no para los programas) y al control de la plataforma de multiplexión.

Es el área técnica que mayor crecimiento ha tenido durante este último año, con el objetivo de adecuarse a las peticiones de Veo Televisión. Ejemplo de ello, son las implementaciones de equipamiento para integración con el sistema de planificación y tráfico, para la realización de la pauta única publicitaria con Antena 3 Televisión, para la recepción de mayor número de señales externas, para la preparación de la emisión en 16:9 a partir de abril de 2010, etc.

- Cabina de locución: dotado de microfonía *Sennheiser* y *software* Avid.
- Sala de máquinas.
- Departamento técnico.
- Primera planta, donde se sitúan:
  - La Redacción de informativos y programas de producción propia, dotados de 4 clientes de postproducción y 8 clientes de edición bajo filosofía Avid. También alberga tres puestos de documentación y la videoteca de informativos (almacenamiento en soporte físico).
  - Set de redacción, cuya señal llega a cualquiera de los estudios.
  - Maquillaje, peluquería, camerinos, sala vip, salas de reuniones, etc.
  - Área de Dirección y Producción de Unedisa Telecomunicaciones.

---

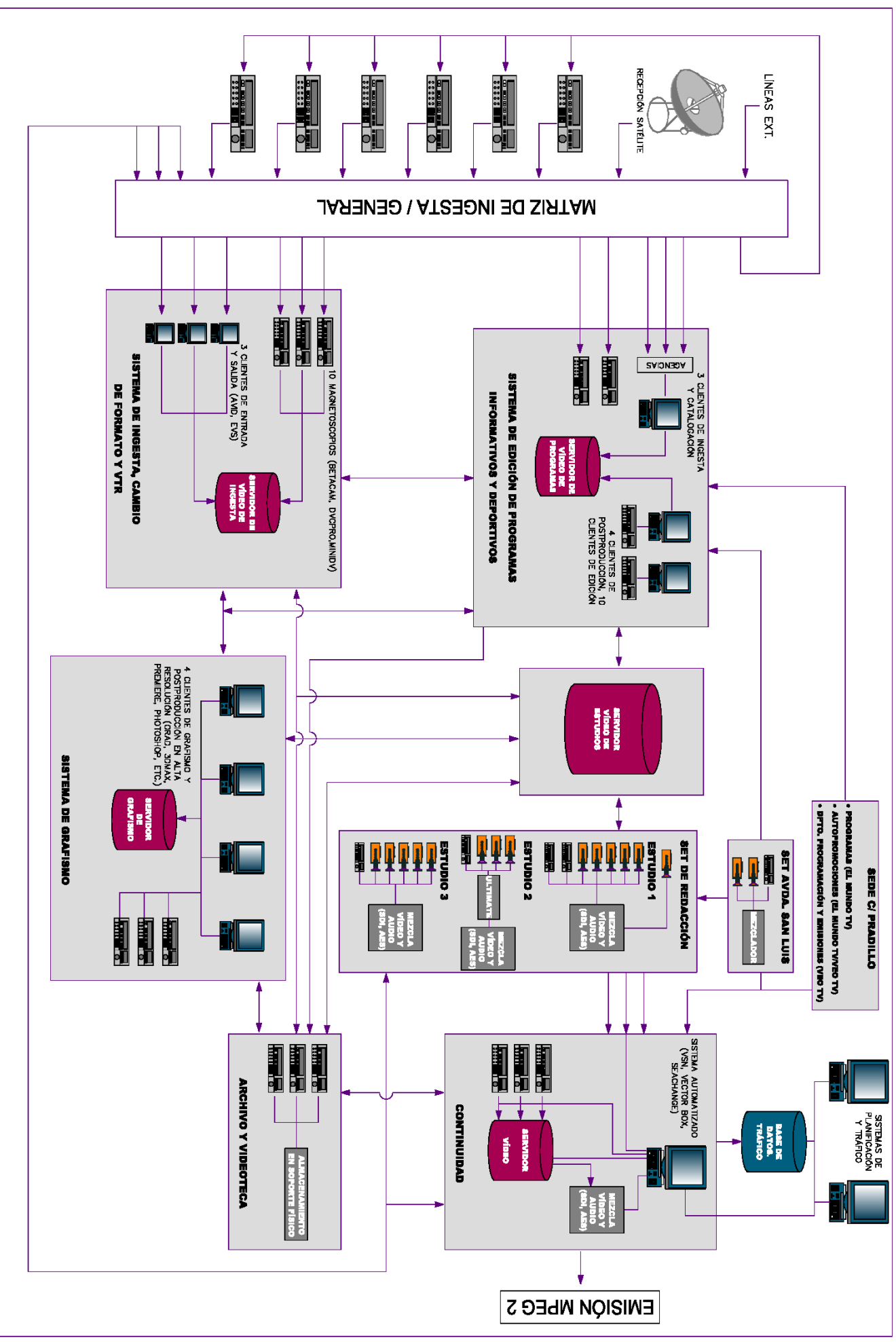
<sup>279</sup> También efectúa la continuidad de Aprende Inglés TV, para todas las demarcaciones locales donde emite.

- Documentación de Veo Televisión y videoteca de continuidad: es el departamento que cuenta con medios más rudimentarios y realiza mayor cantidad de operaciones manuales a través de aplicaciones no profesionales. Carece de una codificación y catalogación integrada en el sistema de tráfico y el almacenamiento se sigue organizando en soporte físico. Además se trata del único departamento perteneciente a Veo Televisión ubicado en este centro de producción, aunque se espera que en la primavera de 2010 se trasladen a él los departamentos de Programación y Emisiones.
- Segunda planta: en la que se ubica el archivo profundo (físico) de materiales de Veo Televisión (producción ajena y publicidad).

Por lo demás, es un centro de producción que ha supuesto un esfuerzo inversor importante para el grupo Unidad Editorial (se estima que el presupuesto de obra civil rondó los tres millones de euros, misma cantidad que el presupuesto de instalación técnica, aunque la instalación técnica se haya ampliado considerablemente en los dos años que lleva construido el centro de producción, y por tanto haya incrementado su presupuesto final ejecutado en más de medio millón de euros) y como puede comprobarse estas instalaciones van adquiriendo una configuración muy similar a la que estaba planteada en Veo Televisión en su primer Plan de Negocio (2002-2005). De tal modo que, en lo que se refiere al centro de producción, si al actual se le incorporase un sistema de *E-news* (previsto para 2010) y un sistema de archivo profundo, la instalación resultante sería prácticamente gemela al Proyecto de arquitectura técnico-función diseñado en aquel Plan de Negocio. Mientras que en lo que se refiere a equipos de “exteriores”, la diferencia fundamental entre ambos planteamientos está en la actual utilización para la producción en exteriores de sistemas de transmisión basados en tecnología 3G (telefonía móvil) para las conexiones de video y audio en directo desde los lugares de la noticia, frente a los convencionales sistemas de enlaces hertzianos o a través de SNGs previstos en el Plan inicial, aunque bien es cierto que en 2002 la tecnología 3G no estaba tan implantada.

(En la siguiente página: **Gráfico 216:** Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Producción (2008-actualidad).  
Fuente: Elaboración propia.

# ARQUITECTURA TÉCNICA FUNCIONAL DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN (2008-ACTUALIDAD)



## **CONCLUSIONES**



## **1. Reflexiones en torno al modelo de Veo Televisión tras la aplicación del Estudio de Caso**

Una vez concluida la aplicación de la Metodología del Estudio de Caso para analizar Veo Televisión, por tanto, descrita la gestión estratégica y de negocio de este operador y de su canal principal, desde su nacimiento hasta la actualidad, así como el entorno en el que desarrolla su actividad, y como resultado de lo expuesto hasta el momento, se procede a presentar las principales reflexiones al respecto. Serán todavía parciales y complementarias a las realizadas tras la finalización de la primera parte de esta investigación, titulada “Estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre en España”, y de la segunda parte, “Estudio prospectivo por medio del Método Delphi”. Ello viene motivado por el hecho de que tanto la primera parte como la que acaba de finalizar son fruto de la aplicación de una misma metodología (Estudio de Caso) y ambas han sido complementadas por la consulta a expertos a través de Metodología Delphi, que ha servido, además, de nexo entre ellas, pero no se finalizará este trabajo sin acudir a una nuevo método de investigación, el DAFO, con el objeto de garantizar la validez global del presente estudio y proceder a la obtención de conclusiones globales, comprobación de las hipótesis de investigación y planteamiento de propuestas.

Por un lado, esta “Tercera parte: Veo Televisión, TDT sin experiencia analógica” ha dado respuesta suficiente a otras dos preguntas de investigación planteadas al inicio del presente documento: “¿Dentro de este mercado, qué papel tienen los nuevos operadores nacionales, como Veo Televisión?” (en parte también resuelta en “Estado de la cuestión de la Televisión Digital Terrestre en España”) y “¿Cuál es el modelo estratégico y de negocio de Veo Televisión?”.

Por otra parte, el estudio realizado hasta el momento permite establecer algunas reflexiones sobre el modelo de gestión estratégica y de explotación de la actividad televisiva llevada a cabo por Veo Televisión:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) El progreso de Veo Televisión ha estado vinculado al desarrollo legislativo en materia de Televisión Digital Terrestre.</li><li>b) En la evolución de Veo Televisión ha influido el avance del proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre.</li><li>c) La actividad de Veo Televisión se ha visto afectada por los cambios internos de propiedad accionarial, pero la estrategia del canal ha mantenido algunos pilares.</li><li>d) El posicionamiento de la cadena no busca competir con los grandes operadores nacionales.</li><li>e) Los interrogantes y las acciones pendientes son todavía considerables.</li></ul> |
|--|

### **a) El progreso de Veo Televisión ha estado sujeto al desarrollo legislativo en materia de Televisión Digital Terrestre:**

Resulta evidente que el desarrollo de una actividad esté supeditado al proceso legislativo de la misma, pero en el caso de la Televisión Digital Terrestre la actividad



regulatoria motiva especialmente la estrategia empresarial, sobre todo la de las empresas que emergen a su albor y que no nacen de la mano de un modelo audiovisual consolidado.

Como se ha expuesto a través de este análisis, los primeros años de Veo Televisión, S.A., e inclusive su nacimiento, están fuertemente marcados por la creación de un ambicioso proyecto televisivo que aunque tuviera naturaleza digital pudiera tener como ventana la recepción analógica en los hogares.

Tras una serie de controvertidas decisiones político-administrativas, Veo Televisión recibe en julio de 2006 la negativa por parte de la Administración a emitir en analógico, lo que provoca que la frustración del proyecto inicial, que el operador se viera avocado hacia lo que algunos de sus directivos denominaron “travesía del desierto”, consistente en la emisión sólo a través de la tecnología digital, escasamente implantada, y el planteamiento de un Plan de Negocio con reducidos recursos. En esta “travesía” exclusivamente digital, las restricciones económicas de un proyecto limitado y con poca posibilidad de crecimiento en sí mismo se convierten en decisivas a la hora de abordar todos los aspectos de la actividad televisiva, desde los contenidos, a los servicios interactivos, pasando por los recursos técnicos y humanos o por la relación con el mercado publicitario, entre otros.

A pesar de ello, desde 2005, Veo Televisión ha ido creciendo en todos los aspectos, mostrando poco a poco una evolución hacia modelos algo más exigentes, pero manteniendo muchas limitaciones económicas y de recursos.

En todo caso, cabría cuestionarse algunos aspectos. En primer lugar, por qué este operador sin tener licencia en analógico vuelca todos los esfuerzos de su primera etapa en elaborar un Plan de Negocio que parte de un supuesto del que no tienen confirmación oficial (emitir en analógico), a lo que quizá la única respuesta se encuentre en la politización del legislador en la gestión de concesiones de TDT (Veo Televisión, S.A., nace y desarrolla ese primer modelo durante un gobierno popular pero con los socialistas otros operadores van a ser los beneficiados por las decisiones regulativas – principalmente, GIA La Sexta y Sogecable–). Y, en segundo lugar, por qué Veo Televisión, a pesar de no poder emitir en analógico, no mantuvo el Plan de Negocio inicial al menos como objetivo a desarrollar gradualmente a medida que el escenario digital fuera evolucionando, sino que durante los primeros años defendió una postura conservadora en la que se convirtió más un “administrador de ancho de banda” que en operadores de televisión, en palabras de Eduardo Sánchez Illana, director general de la cadena hasta 2007.

#### **b) En la evolución de Veo Televisión ha influido el avance en el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre:**

Tal y como se ha comentado, desde 2005 Veo Televisión ha procurado mejorar su modelo gradualmente pero con escasez de recursos.

A medida que el proceso de implantación de la TDT ha ido avanzando y esta tecnología de televisión ha ido convirtiéndose en una realidad, Veo Televisión ha podido dirigirse a más espectadores, lo que ha revertido en el aumento de sus índices de

audiencia, las mejoras en los ingresos publicitarios y el crecimiento en sus presupuestos de inversión.

**c) La actividad de Veo Televisión se ha visto afectada por los cambios internos de propiedad accionarial, pero la estrategia del canal ha mantenido algunos pilares:**

En un primer momento, el operador Veo Televisión, S.A. estaba participado por dos grandes grupos de comunicación españoles (Recoletos y Unedisa, que posteriormente formaron Unidad Editorial), que no se habían adentrado hasta entonces en el sector televisivo, y por otras empresas inversoras. A medida que se aproxima el cese definitivo de las emisiones analógicas y el valor de la empresa crece, Unedisa incrementa su peso en la composición accionarial y se reduce la presencia de las empresas inversoras.

Con la incorporación al grupo Unedisa (convertido en Unidad Editorial) en 2008, Veo Televisión se convierte en un elemento clave en el desarrollo multimedia del grupo de comunicación y, a cambio, puede transformar su modelo estratégico y de negocio gracias a la dotación de una estructura de comunicación amplia y consolidada, beneficiándose, entre otros, de la gestión centralizada de los servicios comerciales, de las mayores inversiones en contenidos y en recursos humanos y técnicos, en mejoras en la comunicación corporativa, etc. Supone también el refuerzo de la línea editorial de la programación de la cadena, basada en la explotación de las marcas del resto de empresas del grupo, que permitan alcanzar a un público fiel a esos medios. Aunque hay que tener en cuenta que esta explotación de contenidos sinérgicos con estos medios de comunicación (El Mundo, Marca, Expansión, Yo Dona, etc.), siempre ha sido uno de los puntos estratégicos en la explotación de la cadena, desde el inicio de la actividad de Veo Televisión, incluso en el Plan de Negocio de 2002-2005, hasta la actualidad.

Otra de las cuestiones que se han mantenido, a lo largo de los años, es la consideración del ancho de banda como un activo principal. El operador (por su limitación de recursos) sólo puede basar su esfuerzo de producción televisiva en un canal y, ante ello, decide ceder la explotación de su canal adicional a un proveedor de contenidos, *Sony Entertainment Television*, que estaba presente en el mercado televisivo español aunque no a través de una oferta en abierto. Además, cede las frecuencias destinadas a servicios interactivos a La Tienda en Casa, para que esta empresa (perteneciente a El Corte Inglés) lance el primer canal de televenta de la televisión española por ondas terrestres, y, a través de técnicas de multiplexión estadística, libera, en ciertos tramos horarios, porciones pequeñas de ancho de banda para la transmisión de otros servicios (como la cesión a Gemstar para el envío de datos para EPGs).

**d) El posicionamiento de la cadena no busca competir con los grandes operadores nacionales:**

El desarrollo de Plan de Negocio en el que se trabajó de 2002 a 2005 planteaba la creación de un canal de televisión que pudiera llegar a competir con el resto de cadenas nacionales (del mismo modo que Cuatro o laSexta lo hacen en la actualidad), pero el modelo que finalmente ha desarrollado Veo Televisión asume “jugar en segunda

división” y basar su actividad en la búsqueda de nichos de mercado que no cubren el resto de las ofertas<sup>280</sup>.

El análisis al que se ha procedido en esta investigación muestra que desde los inicios de las emisiones de la cadena Veo Televisión, en noviembre de 2005, hasta la actualidad, se ha producido una notable mejora en todos los aspectos relacionados con la actividad televisiva, aunque la escasez de recursos económicos sigue quedando patente:

- La gestión económica refleja una reducción destacada de las pérdidas en los últimos ejercicios y el incremento exponencial de los ingresos de explotación, fruto del crecimiento de su actividad, aunque en las primeras etapas se hicieron verdaderas acrobacias creativas, para obtener ingresos y reducir costes.

A pesar de ello, queda patente que la administración es demasiado conservadora efectuada y la movilización de flujos de dinero es insignificante en comparación con la de los operadores privados tradicionales.

- La imagen corporativa se ha modernizado buscando ganar atractivo y dinamismo y remarcando la vinculación a los medios sinérgicos de la empresa. Desde 2009, desarrolló una campaña de posicionamiento en el puesto número 7 del mando a distancia del espectador, lo que le condujo a cambiar su nombre comercial (de Veo Televisión a Veo7, nomenclatura por la que la cadena es reconocida mayoritariamente por la audiencia, según estudios realizados por CIMOP).

Aunque su inclusión en un grupo de comunicación multimedia ha favorecido las acciones de comunicación corporativa, ésta sigue limitada a los soportes que facilitan los medios próximos y continúa caracterizándose por la escasa generación de noticias reseñables en los restantes medios.

- En lo relacionado con los contenidos, Veo Televisión intenta superar la carencia de una “bodega” o archivo de programas y de una cartera de clientes previa sin efectuar grandes gastos en contenidos.

De esta manera, mantiene una apuesta por la programación propia de carácter informativo y deportivo, basada en las marcas de los medios del grupo (sinergias). Estos contenidos se plantean principalmente a través de fórmulas de noticiarios y debates, que han contado con mayores recursos con el transcurso del tiempo, pero que todavía adolecen de ciertas carencias (por ejemplo, no se dispone de imágenes de los goles de la Liga de Fútbol Profesional que complementen las tertulias con el análisis a través de resúmenes de las jornadas; y tampoco de informaciones de carácter general tomadas por corresponsales en distintas partes del país, etc.). Destaca, al mismo tiempo, el esfuerzo por la emisión de eventos en directo que no tienen cabida en otras cadenas (fútbol sala, boxeo, etc.) y de reportajes informativos y de investigación. Todos estos

---

<sup>280</sup> Según entrevista en profundidad realizada en el marco de la presente investigación, Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión desde 2008, asegura que Veo Televisión “no juega en la misma liga que las grandes cadenas nacionales y que no quiere hacerlo porque sabe que su lugar es la segunda división y puede ser rentable dedicándose a los nichos de mercado que dejen el resto de cadenas”.

contenidos han permitido consolidar una audiencia objetiva de la cadena basada en un *target* comercial muy atractivo, perfil adulto y masculino.

Respecto a los contenidos de producción ajena, el cine se ha consolidado como el género más atractivo para el público y el que mejor respeta su línea estratégica. A pesar de ello, la limitación de recursos no permite la creación o el mantenimiento de una imagen de cadena clara y única a través de los programas adquiridos a terceros, puesto que su compra se basa principalmente en criterios de disponibilidad y posibilidades económicas en el mercado (se mezclan variedad de géneros, programas para todas las edades con otros targetizados bien para niños o bien para adultos, bien destinados a mujeres o bien a hombres, etc.).

- La cadena ha experimentado un ascenso en los niveles de audiencia que le han permitido, por un lado, situarse, por primera vez, en la decimoquinta posición del *ranking* de las cadenas de TDT (superando a CNN+, Sony TV en Veo, Intereconomía –su competidor en *prime time*– y 40 Latino) y, por otro lado, ser una de las cadenas de TDT con mayor incremento interanual de audiencia acumulada. Veo Televisión, además, finalizó el año 2009 con más de un 1% de cuota de pantalla (máximo interanual) y los dos primeros meses de 2010 reflejan valores medios del *share* en torno al 1,2%.

Son cifras alejadas de las de las grandes cadenas nacionales, pero que están a la altura de las expectativas de este radiodifusor, que espera que, tras el cese definitivo de las emisiones analógicas, progresen, tanto debido al incremento del número de espectadores como a la mejora de los sistemas de medición.

- Por su parte, en sus primeros momentos de actividad Veo Televisión tuvo que desarrollar modelos creativos en los acuerdos llevados a cabo con agencias y anunciantes para resultar atractiva a la inversión publicitaria, aun así tanto los ingresos como los acuerdos conseguidos no parecían óptimos en calidad y cantidad.

Esta situación ha sufrido una evolución que permite señalar que en la actualidad su modelo de comunicación publicitaria tiene bastantes similitudes al del resto de las cadenas: fuerte presencia de publicidad convencional apoyada por acciones no convencionales, con más impacto y recuerdo en el espectador, y ambos tipos a través de campañas que presentes en otros medios de ámbito nacional. En este cambio ha sido fundamental tanto la mejora de los niveles de audiencia, lo que ha permitido el incremento de las inversiones publicitarias, como también la integración de la cadena en el grupo de comunicación, que ha posibilitado ofrecer a los anunciantes una cartera de clientes mayor y campañas multisoporte de gran atractivo. Además, el reciente acuerdo llegado con Antena 3 Televisión para la comercialización por parte de ésta de su espacio publicitario conllevará importantes ingresos que permitirán a la cadena inversiones estratégicas.

**e) Los interrogantes y las acciones pendientes son todavía considerables**

El escenario de post-apagado está bastante próximo pero todavía quedan algunas cuestiones relevantes que Veo Televisión debería definir de su modelo estratégico y de negocio a corto y medio plazo. Algunos de estos asuntos dependen de la Administración (como el conocimiento de la frecuencia definitiva que ocupará) y otras del propio operador (como la definición de los modelos de negocio que desarrollará en todos los canales de su múltiplex digital, si emitirá en 16:9 o/y alta definición, si desarrollará servicios interactivos, etc.).

- Definición de la frecuencia definitiva de emisión:

El Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre aprobado en 2005 definía el escenario a establecer tras el apagón analógico, mencionando que los operadores privados nacionales pasarán a contar con un múltiplex digital completo cada uno, independientemente del número de canales o programas que exploten en la actualidad, pero no determinaba el reparto de los programas digitales (tampoco mencionado en el PNT-TDT de 2007). En el Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, se establece que la asignación definitiva de las frecuencias del espacio radioeléctrico se realizará en entre junio de 2010 y marzo de 2011. En este escenario, Veo Televisión explotará, previsiblemente, el múltiplex 66.

El canal 66 es en el que Veo Televisión ha desarrollado su actividad hasta el momento, por lo que, de entre todas las que le podrían haber adjudicado (también se barajaba la posibilidad de que se le otorgara una frecuencia digital nacional diferente a la que actualmente ocupa –canales 67 a 69– o, incluso, una frecuencia no empleada en la actualidad por ningún operador nacional), es la opción más optimista y favorable, ya que simplemente requerirá emprender ciertos ajustes de ingeniería de transmisión de la señal, fundamentalmente en lo que respecta a la multiplexión estadística.

En todo caso, debido a la asunción del gobierno español de las recomendaciones europeas en torno al dividendo digital, Veo Televisión debería abandonar dicho múltiplex antes de enero de 2015, fecha en la que debería finalizar la segunda transición del proceso de implantación de la TDT, que afectará también al resto de radiodifusores privados, a los operadores de red y a los ciudadanos. En el mencionado Real Decreto, 365/2010, se establece también esta segunda etapa en la que se planificarán nuevos múltiplex digitales y se liberarán los canales del 61 al 69 para otros usos diferentes a la actividad de radiodifusión tradicional, todo ello basado en los principios de gradualidad, continuidad y equidad.

- Al mismo tiempo, Veo Televisión debe trabajar en el planteamiento de los modelos de negocio que va a desarrollar en el momento en el que pueda explotar un múltiplex completo, cuestión que no parece definida todavía ya que algunos aspectos parecen cerrados (explotación de Veo7 en abierto y de AXN como oferta de pago), pero se continúa negociando con terceras empresas posibles cesiones del restante ancho de banda. En este sentido, el acercamiento que se puede tener a día de hoy de la posible oferta de canales, es la que sigue:

- La ocupación de uno de los canales por parte de su actual canal principal, Veo7. En este caso, sería oportuno se definiera si el modelo de programación va a continuar siendo el actual, casi-generalista con destacada presencia de información y deporte; o dedicado a la actualidad (como sugerían las conclusiones del estudio realizado por CIMOP bajo encargo de la cadena en 2009), o, por el contrario, Veo7 se convierte en un canal informativo, en cumplimiento de lo que Melchor Miralles, director general de la cadena, comentó en junio de 2009: “en Unidad Editorial estamos trabajando en el desarrollo de un canal, de los cuatro que tenemos, de carácter fundamentalmente informativo, que acoja bajo este paraguas todo tipo de formatos, y muy pegado al desarrollo de las marcas del grupo, sobre todo El Mundo, Marca y Expansión. Los géneros son los mismos, lo que cambiará es el empaquetado”<sup>281</sup>.

Sea cual sea el modelo de explotación seleccionado para este canal, parece necesario el incremento en el presupuesto destinado a los contenidos para disponer de programas con mayor atractivo para el público objetivo (“pero de ahí no se concluye, como muchos se apresuran a hacer, que su dinámica le lleve a buscar la máxima audiencia acumulada en todos y cada uno de los momentos de cada día” –BUSTAMANTE, 1999:72–, por lo que podría continuar su estrategia de situar sus programas principales en las horas de máximo consumo, a partir de las 19 horas), la revisión del formato de los telediarios (durante el año 2009 en escasas ocasiones ha obtenido una audiencia por encima de la media de la cadena y se ha convertido en el programa de la tarde y noche que menor audiencia consigue), la emisión de informativos a mediodía y el fin de semana, la búsqueda de nichos de audiencia en los segmentos de tipo de programa y público por los que opte la cadena (las últimas acciones al respecto se han orientado a la emisión de fútbol sala y boxeo han obtenido buenos resultados de audiencia e imagen para la cadena, por lo que se debería continuar en esta línea, aunque si el modelo seleccionado tendiera hacia contenidos generalistas resultaría oportuno encontrar nichos de mercado en una mayor amplitud de géneros), y el aumento general de la calidad de sus contenidos de producción ajena (al respecto, el inicio de las emisiones en 16:9 a partir del 1 de mayo de 2010, podría suponer un primer paso importante en el aumento de la calidad de los contenidos).

Una vez acordado el modelo de explotación sería necesario fijar los objetivos de audiencia, tanto en cuanto a los niveles perseguidos –dentro de las posibilidades del nuevo escenario: cuotas de audiencia no superiores al 15% de *share* para los canales ya asentados y del 5% para los nuevos– como al perfil de audiencia buscado.

Con carácter general, Veo Televisión debe buscar un buen posicionamiento en el mercado televisivo que le permita diferenciarse del resto de cadenas y conseguir, más que unos resultados de audiencia altos, una cuota de pantalla estable y de calidad.

---

<sup>281</sup> “Veo Televisión se encuentra desarrollando un canal informativo”, junio de 2009, disponible en <[http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv\\_digital&id=5512](http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&id=5512)>

- El desarrollo de una oferta de pago a través de *Sony Entertainment Television* que podría lanzar AXN en TDT. Desde su lanzamiento en junio de 2006 la oferta de Sony TV en Veo (antes, SET en Veo) no ha tenido la acogida de audiencia esperada, situándose en el puesto decimoséptimo del *ranking* de cadenas TDT de 2009, solo por encima de 40 Latino y de Intereconomía.

Tras la aprobación en agosto de 2009 del Real Decreto Ley 11/2009, por el que se regula, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre de pago mediante acceso condicional, *Sony Pictures Entertainment* comunica su intención de ofertar la programación de AXN como canal de pago en TDT utilizando el canal del operador Veo Televisión que hasta el momento explota *Sony Entertainment Television*, con el nombre comercial de Sony TV en Veo<sup>282</sup>. AXN es un canal de pago por cable y satélite que comenzó su actividad el 22 de mayo de 1997 y que extiende su red por todo el mundo. En España está presente a través de Digital +, Ono, Euskaltel, R, Telecable, Orange TV, Imagenio y Jazztelia TV. En agosto, la noticia de la que se hacen eco los medios de comunicación indica que AXN podría ofertar sus contenidos en TDT por 8 euros al mes. Se llega incluso a hablar de que el objetivo es alcanzar un millón de suscriptores en TDT, para lo cual existe la posibilidad de subvencionar la compra de receptores de contenidos de acceso condicional. Además, AXN habría firmado una alianza con Dahlia TV, que será la encargada de distribuir sus canales, y que espera convertirse en una plataforma de canales de TDT de pago en España.

Sin embargo, a principios de 2010 ni la oferta de AXN ha salido a la luz a través de la TDT ni se ha creado una plataforma de canales de pago (el único canal de pago que opera actualmente en España es Gol Televisión, gestionado por GIA La Sexta), aunque se espera lo hagan tras el cese definitivo de las emisiones analógicas<sup>283</sup>.

- Respecto a los modelos a desarrollar en los otros dos canales que gestionaría, no existe una estrategia clara. Parece evidente que este restante ancho de banda no será explotado directamente por Veo Televisión para la creación de nuevos canales, emisiones en alta definición o de servicios interactivos, sino que también será cedido a terceras empresas para que ofrezcan a través de él sus propios contenidos. A pesar de haber trascendido varias opciones, ninguna de ellas parece ratificada, por lo que a continuación se presentarán aquellas que parecen más razonables.

Quizá uno de los canales continúe cedido a La Tienda en Casa, que gracias al articulado de la Ley General de la Comunicación Audiovisual podrá

---

<sup>282</sup> “AXN, en TDT de pago y subvencionando el descodificador”, 17 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.vayatele.com/canales-tematicos/axn-en-tdt-de-pago-y-subvencionando-el-descodificador>>; “AXN pasa a TDT de pago”, 14 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.europapress.es/chance/tv/noticia-axn-pasa-tdt-pago-20090814171858.html>>; “Sony y Dahlia suman AXN a la TDT de pago”, 15 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.expansion.com/2009/08/14/empresas/medios/1250279769.html>>

<sup>283</sup> Las últimas noticias publicadas al cierre de esta Tesis Doctoral informaban del inicio de AXN como canal *Premium* en TDT, el 1 de mayo de 2010, dentro de la plataforma de Mediapro, que ya emite Gol Televisión, sin coste adicional y en promoción hasta finales de agosto. Posteriormente, podría costar dos euros, a añadir a la cuota mensual del anterior canal.

explotar La Tienda en Veo oficialmente como canal de televisión, y no como un canal de servicios adicionales como ocurría hasta el momento. Esto permitiría la emisión de *spots* de televenta a pantalla completa y la inclusión de otro tipo de contenidos con fines comerciales.

Otros acuerdos a los que podría llegar Veo Televisión, supondrían la emisión de canales locales en el ámbito nacional. En este sentido, han trascendido varias opciones: podría emitir la señal de Aprende Inglés TV (empresa audiovisual del grupo Unidad Editorial), para lo cual se estarían preparando contenidos más atractivos y variados y la adquisición de programas de producción ajena; también se podría ceder a la cadena local Libertad Digital uno de sus canales (con esta cadena hay importantes vínculos de unión, que han llevado a Veo Televisión a emitir tres de sus programas principales, todos ellos con éxito de audiencia); o a Canal 10 (quien habría realizado propuestas a Veo Televisión para trasladar incluso su centro de producción y emisión a las instalaciones anexas a las de este operador nacional y contratar servicios de explotación técnica a Unedisa Telecomunicaciones, misma empresa que realiza estos servicios para Veo Televisión, y perteneciente, también a Unidad Editorial).

En este contexto, también se ha planteado la posibilidad de poner a disposición parte del ancho de banda en manos de Antena 3 Televisión, con quien en 2009 se han cerrado importantes acuerdos económicos, no solo en materia de gestión comercial sino también con la adquisición de diversas aplicaciones de gestión de tráfico y materiales. Pese a que tras el anuncio de la alianza entre Antena 3 Televisión y GIA La Sexta los canales con los que contarían parecen suficiente (dos múltiplex completos), si estos operadores se inclinarán por desarrollar uno o más canales en alta definición (lo que supone hoy por hoy la ocupación del ancho de banda de tres canales –dos para la emisión en HD y otro para la emisión de ese mismo contenidos a definición estándar–) sí podría ser necesario disponer de más ancho de banda.

**Gráfico 217:** Posibilidades de explotación del múltiplex de Veo Televisión tras el apagón analógico.







## **2. Exposición de conclusiones mediante el análisis estratégico a través de la Metodología DAFO**

Hasta el momento, en el análisis del objeto de estudio de la presente investigación se ha recurrido a la aplicación de la Metodología del Estudio de Caso y del Método Delphi. Con la finalidad de completar dicho estudio y poder, gracias a la triangulación metodológica, obtener unas conclusiones con un mayor grado de fiabilidad y validez, a continuación se procederá al empleo de la Metodología DAFO.

Gracias a que se procedió a la introducción teórica del análisis DAFO en el capítulo de justificación de la investigación, no será preciso volver a mencionar los aspectos generales sobre su utilidad, peculiaridades, aplicación e incluso carencias metodológicas, por lo que se recurrirá directamente a la aplicación práctica sobre Veo Televisión (tanto el operador como la cadena).

El objetivo es realizar un diagnóstico de la estrategia empresarial de este radiodifusor en el que se detecten sus factores críticos, para usarlos y apoyar en ellos las sugerencias en los cambios organizacionales: manteniendo, consolidando y potenciando las fortalezas, minimizando y corrigiendo las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando, reduciendo o contrarrestando las amenazas. De esta forma, el DAFO, FODA o SWOT describirá “los procedimientos de análisis interno y externo que debe desarrollar una organización [Veo Televisión] con el ánimo de conocer de cerca sus objetivos organizativos, recursos y capacidades, y el entorno, el mercado, así como la competencia y con ello poner de manifiesto tanto las fortalezas y debilidades de la misma como sus oportunidades y amenazas. En este sentido, se destaca además la naturaleza controlable o no de los aspectos anteriores por su implicación en la posterior toma de decisiones” (CUADRADO, *et al.*, 2006:3).

Para ello, se partirá de la amplia información obtenida a través de las metodologías del Estudio de Caso y Delphi (procurando la mínima inferencia de subjetividad) y se analizará la estrategia empresarial en cuatro fases:

- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Confección de la matriz DAFO.
- Determinación de la estrategia.

### **2.1. Análisis externo**

Como se ha podido observar a lo largo de esta investigación, el desarrollo de Veo Televisión está determinado y condicionado por el entorno en el que se desarrolla, lo cual hace imprescindible que, en primer lugar, se proceda a identificar las amenazas y oportunidades que provienen de éste, abarcando diversas áreas:

- Mercado: Veo Televisión forma parte del mercado de la televisión en España (a su vez, incluido dentro de las ofertas culturales y de ocio audiovisuales), lo que hacía preciso el acercamiento, que el Estudio de Caso realizó en páginas anteriores, a la historia de la televisión y la consecuente evolución de la oferta televisiva. Desde este punto de vista, se debe tener en cuenta tanto el tamaño y

segmento de mercado como los comportamientos y deseos que sobre él tiene el consumidor.

- Sector: en el que desarrolla su actividad nuestro objeto, la televisión digital. Se analizarán las diversas tecnologías de emisión, las ventajas/desventajas que cada una de ellas ofrece y las exigencias que les impone la convergencia digital.
- Competencia: se determinarán las tendencias de la Televisión Digital Terrestre, identificando las ofertas de los distintos operadores para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando otras ofertas y la demanda.
- Entorno: está compuesto por los factores que la empresa no puede controlar y que vienen determinados por decisiones económicas, políticas, legales, sociológicas, tecnológicas, etc.

**Gráfico 218:** Definición de las áreas de análisis externo (DAFO, Veo Televisión).



Fuente: Elaboración propia.

En función a la definición de las anteriores áreas de análisis, se determinarán para cada una de ellas las oportunidades y las amenazas que puede encontrar Veo Televisión para conseguir un posicionamiento y un modelo estratégico adecuados:

- Las oportunidades describen los posibles mercados o nichos de negocio que se pueden detectar en el escenario en el que la empresa desarrolla su actividad y que si no son reconocidos pueden suponer la pérdida de ventaja competitiva. Son, por tanto, las circunstancias, recursos o situaciones externas que, a medio plazo, pueden ser utilizadas en favor del modelo que podría seguir Veo Televisión.
- Las amenazas, por su parte, describen aquellos factores que pueden poner en peligro la sostenibilidad del modelo empresarial, por lo que su reconocimiento puede permitir evitarlas o incluso transformarlas en oportunidades.

### 2.1.1. El mercado. La televisión: oportunidades y amenazas.

La televisión en España nació en octubre de 1956 y, aunque se trata de un medio relativamente joven, desde entonces ha experimentado importantes cambios que lo han transformado casi por completo: aumento de horas de emisión, advenimiento del color, incremento de canales, aparición del mando a distancia, digitalización de la señal, etc.

Dentro de esta evolución de la televisión, encontramos dos hitos o momentos claves: el primero de ellos con la aparición de las primeras cadenas autonómicas públicas y los primeros operadores privados de ámbito nacional, y el segundo de ellos, con la Televisión Digital Terrestre, que ha propiciado que se haya pasado de 20 canales de televisión, en 1999, a 130, en 2008 (sin tener en cuenta los canales locales) (VACA, 2009:77), además de poner de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocio.

Estos cambios en el mercado televisivo han ocasionado la hiperfragmentación de la audiencia y el “ocaso de los grandes *shares*” (AIMC, 2006), cuestiones que unidas al desvío del consumo de productos audiovisuales a otros medios (videojuegos, internet, etc.) y al retroceso en la inversión publicitaria en el medio, podrían impedir la viabilidad de los operadores de televisión que no sepan aprovechar las oportunidades que este nuevo escenario ofrece.

Además, las cadenas de televisión se han convertido en vías de negocio para el capital extranjero y en complementos de las estrategias de los grandes medios de comunicación con pretensiones multimedia.

En ese sentido, Veo Televisión debe aprovechar las transformaciones del mercado en el que desarrolla su actividad. De hecho, su creación es fruto del crecimiento de la oferta y de la fragmentación de audiencias.

Por ello, este nuevo operador debe mostrar una actitud dinámica y abierta a las oportunidades del mercado, como el aprovechamiento del crecimiento dimensional del mismo para poner a disposición de éste una oferta multicanal variada, diferente y atractiva, la detección de nichos de mercado rentables, la apertura hacia la convergencia multimedia y multisoporte y el planteamiento de nuevos modelos de negocio.

<b>MERCADO: Televisión</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Oferta multicanal.	- Crecimiento de la oferta.
- Nichos de mercado.	- Hiperfragmentación de audiencias.
- Convergencia con otros medios y soportes.	- Consumo audiovisual en otros medios.
- Nuevos modelos de negocio.	- Retroceso inversión publicitaria.
- Pertenencia a grandes grupos de comunicación y presencia de capital internacional.	

### 2.1.2. El sector. La televisión digital: oportunidades y amenazas.

A finales del siglo XX diversos factores tecnológicos, legales y condicionantes del mercado favorecieron el lanzamiento de las ofertas digitales de televisión, entre las que destacan las que se transmiten vía satélite, cable óptico, ondas terrestres o línea telefónica (xDSL). A pesar de que cada una de ellas atesore virtudes/desventajas frente a las otras, todas ellas aportan al sector de la televisión ciertas ventajas fruto de la digitalización de la señal de televisión: incremento de la oferta (¿oportunidad o amenaza? Oportunidad porque permite el nacimiento de nuevos operadores y el aumento de la oferta es bueno para el espectador, pero aumenta la competencia por lo que puede suponer una amenaza para las cadenas ya posicionadas) y de la calidad de recepción (mejor calidad de imagen y sonido, formato panorámico 16:9, sonido digital multicanal 5.1, posibilita la transmisión de programas HD, etc.), creación de nuevos modelos de negocio (televisión de pago, video bajo demanda, interactividad con el usuario, consumo en ordenador o teléfono móvil, incorporación de servicios no audiovisuales, etc.), posibilidad de crear ofertas multicanal, estimulación del sector audiovisual e industria asociada, modificación de la actitud del espectador (público más activo que tenderá a la autoprogramación), etc.

Además, la televisión digital produce una estimulación del sector audiovisual (al requerir nuevas necesidades, en contenidos, en tecnologías, etc.) y de la industria asociada (principalmente la relacionada con la electrónica de consumo).

Sin embargo, abre el mercado a la competitividad al dar un papel activo a otros agentes que antes sólo había intervenido indirectamente en la radiodifusión, como son los operadores de telecomunicaciones y de la red, obliga al espectador a la adquisición de equipamiento para la recepción de señales digitales (descodificadores o receptores de televisión preparados), y su actividad está condicionada por una regulación que suele producirse más tarde que la demanda tecnológica, industrial y social (por ejemplo: regulación de las emisiones en alta definición a través de TDT).

SECTOR: Televisión Digital	
Oportunidades	Amenazas
- Aumento calidad de recepción (mejor calidad de imagen y sonido, formato panorámico 16:9, sonido digital multicanal 5.1, posibilita la transmisión de programas HD, etc.).	- Apertura a otros agentes: telecomunicaciones y operadores de red.
- Creación de nuevos modelos de negocio: pago, VoD, interactividad, distribución multisoporte, inclusión de servicios no audiovisuales, etc.	- Aumento competencia.
- Ofertas multicanal.	- Requieren la adquisición de equipamiento complementario o/y renovación de receptores de televisión.
- Estimulación sector audiovisual e industria asociada.	- Actividad dependiente de la legislación.
- Espectador activo.	

### **2.1.3. La competencia. La TDT: oportunidades y amenazas.**

La Televisión Digital Terrestre supone la digitalización de la señal de la televisión analógica convencional transmitida a través de ondas hertzianas, a la que debe sustituir obligatoriamente en abril de 2010.

En el proceso de implantación de la TDT ésta se ve favorecida por el hecho de que la televisión hertziana tenga una tasa de adopción superior al 90% en todos los países de la Unión Europea (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008:43), lo que obliga a todas las Administraciones a hacer un gran esfuerzo por lograr un desarrollo eficaz de la misma, y se beneficia de que el televisor sea el equipamiento TIC más presente en los hogares españoles (cerca de la universalidad), ocupando un lugar privilegiado en ellos, donde se consume en todas las capas sociales y, todavía mayoritariamente, en familia. Sin embargo, se observan cambios en el consumo, en tanto en cuanto aumenta el visionado individual y los espectadores jóvenes dedican cada vez más tiempo a otros medios, principalmente internet.

Al ser digital, la señal es sometida a procesos de compresión que permiten transmitir en el ancho de banda de un canal analógico hasta cuatro canales (con definición estándar), lo que hace posible el reparto de nuevas concesiones de televisión (con el objetivo de aumentar el pluralismo y la oferta audiovisual, aunque con una clara manipulación política) y, con ello, el aumento de la oferta televisiva (si bien gracias a esta posibilidad surge Veo Televisión, supone un incremento de la competencia que no está claro que el sector pueda absorber).

De la misma manera que otras plataformas digitales, la TDT facilita la convergencia multimedia (lo que unido a su alta tasa de adopción, favorece el desarrollo de la Sociedad de la Información y la reducción de la brecha digital, por lo que las Administraciones públicas apoyan especialmente este medio), permite la interactividad con el espectador (aunque no tiene canal de retorno propio y ha de recurrir al uso de otras tecnologías, principalmente teléfono móvil o internet, que a su vez comienzan a posicionarse como competidores que atraen a la audiencia con otros contenidos audiovisuales), fomenta la industria audiovisual y la vinculada con ella, crea en el espectador necesidades de renovación en tecnología de consumo audiovisual, permite la emisión de imágenes en alta definición, etc.

Pero además, se beneficia de otras ventajas propias, como los menores costes de implantación e instalación con respecto al resto de tecnologías digitales (sencillez en el despliegue de la red pero necesidad de adaptación de infraestructuras y antenas y de adquisición de equipamiento que reciba estas señales digitales, lo que conlleva gastos para el usuario, la Administración, los operadores de red y los radiodifusores –debido a la emisión *simulcast*), la gratuidad de su servicio (aunque también oferta canales de pago) y la posibilidad de recepción móvil y portátil.

En este escenario, compiten operadores de televisión tradicionales o “históricos” (Corporación RTVE, Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco) –que simultanean sus emisiones en analógico y digital, donde ofrecen su cartera de clientes y bodega de contenidos a los canales que explotan–, con operadores de televisión nuevos que surgen al albor de la TDT, unos apoyados bien en otros radiodifusores o bien en otras empresas de producción audiovisual (Sogecable, GIA La Sexta) y otros que comienzan a

desarrollar por primera vez su actividad en el mercado de la televisión, sin experiencia previa (Quiero Televisión, Veo Televisión S.A., SG Net TV).

Estas diferencias se van a mantener durante todo el proceso de transición de la TDT, aunque Sogecable y GIA La Sexta (a través de Cuatro y laSexta) van a ser capaces de aproximarse a los canales históricos gracias a su presencia también en analógico, lo que va a determinar dos estadios de competencia: los que emiten en analógico (y en digital) y los que sólo emiten en digital. Además, estas desigualdades pueden verse incrementadas próximamente con la consolidación de los procesos de fusión anunciados entre Gestevisión Telecinco y Sogecable y Antena 3 Televisión y GIA La Sexta, en los que, de momento, no entran ni Veo Televisión S.A. ni SG Net TV.

La actitud de todos los radiodifusores, bien por tener escaso interés en abrir el escenario televisivo a más competidores o bien por no tener recursos, se ha caracterizado por el estatismo que ha llevado a no desarrollar prácticamente ninguna de las oportunidades de negocio que posibilita la TDT (a cuyo desarrollo tampoco ha ayudado la dispersión regulatoria, complaciente con las cadenas de televisión) y a apoyar la transición digital tan solo por cuestiones de cumplimiento de la regulación y de proximidad de fechas límite, lo que supuso una “travesía del desierto” para los nuevos operadores digitales.

No obstante, con la cercanía del cese de las emisiones analógicas todo el proceso de implantación se ha activado, y parece que una vez producido éste los radiodifusores comenzarán a desarrollar acciones no sólo enfocadas al incremento de su oferta sino a la diferenciación de ésta con productos de calidad que aprovechen las nuevas posibilidades de negocio y tecnológicas (16:9, alta definición, servicios adicionales, etc.). Al mismo tiempo, todavía quedan pendientes por definir muchas cuestiones, como la distribución definitiva de las frecuencias de emisión, para dar cumplimiento a lo que se ha venido a llamarse “dividendo digital”, antes de 2015 (aunque estos aspectos comenzaron a concretarse con la aprobación del Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiples de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica).

Por ello, y a pesar de “jugar en segunda división”, como su propio equipo directivo reconoce, Veo Televisión podría buscar diferenciación o identificación en las nuevas posibilidades de negocio y distribución que ofrece la TDT, que le sitúen en una posición favorable frente a su competencia, que, de forma más directa está conformada por los canales nacionales exclusivamente digitales, y, de forma más general, por todas las cadenas de TDT. Su integración en un grupo estratégico formado por un conjunto de empresas del sector de la comunicación con activos específicos compartidos y estrategias comunes también le puede ayudar a obtener esa diferenciación. Así, el respaldo de las marcas editoriales Recoletos y Unedisa (fusionados en Unidad Editorial, desde 2007) es una correcta solución para las carencias de recursos (puede proveerse de contenidos avalados por marcas ya consolidadas en el mercado, pero se deben adaptar al lenguaje televisivo y presentarlas de una manera atractiva: satisface a una audiencia que no podía seguir El Mundo, Marca o Expansión en un medio no escrito; aprovecha la creatividad de sus profesionales; se beneficia comunicativamente; favorece la distribución de contenidos multisoprote, etc.), además la presencia de capital de medios internacionales podría revertir en algunas oportunidades (con la importación/exportación de bienes tangibles o intangibles –capital, creativos, productos, etc.–).

A pesar de ello, debe suplir sus limitaciones aprovechando mayores y más diversificados nichos de mercado, desarrollando servicios de valor añadido. En este sentido, tiene un gran abanico de posibilidades para la explotación del múltiplex completo que obtendrá a partir del cese definitivo de las emisiones analógicas, en abril de 2010, que le permitirá poder desarrollar variados modelos de negocio.

<b>COMPETENCIA: TDT</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Obligatoriedad.	
- Consumo: tasa adopción >90%, equipamiento TIC más presente, lugar privilegiado en el hogar, consumo casi universal y familiar.	- Fuga audiencias jóvenes a otros medios.
- Mejor aprovechamiento espectro radioeléctrico: nuevas concesiones, más oferta.	- Más competencia. - Manipulación política.
- Convergencia (desarrollo SI y reducción brecha digital, apoyo de las administraciones).	
- Servicios interactivos y de valor añadido, alta definición, posibilidad de recepción móvil y portátil.	- Carece de canal de retorno propio. Apertura a otros medios audiovisuales.
- Fomento industria audiovisual y vinculada (ej.: equipamiento). Renovación tecnológica en el hogar.	
- Menores costes de implantación.	- Adaptación infraestructuras y antenas ICTs. - Gastos para el usuario (antenización y equipamiento), Administración, operadores de red y radiodifusores ( <i>simulcast</i> ).
- Gratuidad del servicio.	
- Nuevas posibilidades tecnológicas, de negocio y de distribución.	- Competencia operadores analógico-digital vs. operadores sólo digital.
- Respaldo grupo Unidad Editorial (contenidos, marcas avaladas, no tenían oferta audiovisual, profesionales, comunicación corporativa, distribución de contenidos).	- Dividendo digital.
- Capital internacional.	- Fusiones de otros operadores.
- Búsqueda de nichos de mercado y desarrollo valor añadido.	
- El ancho de banda es su activo principal.	



#### **2.1.4. El entorno: oportunidades y amenazas.**

La situación que rodea al audiovisual, a la televisión, a la televisión digital, a la TDT y a Veo Televisión está también fuertemente condicionada por otros factores externos de su entorno sobre los que, en principio, no tienen capacidad de actuación.

En cuanto a cuestiones políticas, el hecho de que en España no exista un organismo independiente que vele por el sector audiovisual ha permitido que los distintos gobiernos de turno hayan intentado mantener el control, lo que ha quedado patente en la politización del reparto de nuevas frecuencias (en todos los ámbitos) e incluso en la activación (o no) del proceso de implantación de la TDT o en la voluntad legisladora. Además, el papel de las Administraciones es fundamental en el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre debido a su carácter universal y obligatorio, por lo que éstas deben hacer un esfuerzo económico para establecer ayudas y subvenciones para la extensión de la cobertura y que la señal de televisión llegue a toda la población, por lo que se deben realizar también fuertes campañas de comunicación y prestar especial atención a los sectores poblacionales en riesgo de exclusión.

Si se observan los órganos legislativos, la regulación del sector audiovisual se caracteriza por la dispersión normativa y la recurrencia a técnicas jurídicas excepcionales o de urgencia, como Leyes de Acompañamiento de la Ley de Presupuestos o Reales Decretos. Además, en los últimos años se ha mostrado cierto favoritismo hacia algunos radiodifusores privados, lo que incluso se demuestra en los borradores de la Ley General de la Comunicación Audiovisual (finalmente publicada mediante la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual).

La situación económica de crisis mundial, unida al retroceso de inversión publicitaria, no favorece la expansión de un sector que había estado anclado en el oligopolio y en el que la TDT no ha generado todo el movimiento empresarial que se esperaba. No obstante, y gracias al esfuerzo económico de la población, Administraciones e industria, la transición hacia la televisión digital se está llevando a cabo con éxito.

Respecto al empleo en el sector, si bien se ha creado, se ha visto favorecida principalmente la industria relacionada con el audiovisual pero no directamente ésta, afectada por expedientes de regulación de empleo, procesos de externalización, plantillas repletas de becarios y personal en prácticas, reducciones salariales, etc.

En relación al consumo, se ha incrementado el número de minutos que de media la población española ve televisión, datos que parecían haber llegado a su techo en 2006 con 217 minutos, y a cuyo aumento ha contribuido tanto la implantación de la TDT como el envejecimiento de la población. En este sentido, sobre esta población mayor recae cierta preocupación acerca de su capacidad de adaptación tecnológica, que hace necesario un importante plan de ayuda a estos colectivos y otros en riesgo de exclusión. Lo contrario sucede con la población más joven, que ha crecido rodeada de aparatos tecnológicos y que consume productos audiovisuales con gran frecuencia pero que se está alejando del modelo tradicional de televisión, buscando una participación más activa y en diversos soportes, lo que está provocando su fuga a otros medios.

Desde otro punto de vista, la tecnología parece ir en algunos momentos por delante del desarrollo del mercado audiovisual y ser la que reclama avances en ésta, es decir, que a priori no supone una traba para el desarrollo de las nuevas actividades, aunque debería gozar de normas de estandarización de equipamiento y de una distribución que otorgue más información al consumidor para que éste adquiriera un producto a la altura de las necesidades y que pueda disfrutar sin tener que sustituirlo en un plazo de tiempo breve (continúa la venta de aparatos de televisión analógicos, de equipos que no están preparados para la alta definición, etc.), con una vida útil apropiada.

<b>ENTORNO: Otros</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Las Administraciones deben ayudar a la implantación de la TDT por ser universal y obligatoria.	- Politización en: reparto frecuencias, activación proceso de implantación de TDT, legislación.
- Ley General de la Comunicación Audiovisual.	- Regulación dispersa, técnicas excepcionales y de urgencia, partidista.
- Aumento puestos de trabajo en industria relacionada (instaladores, antenistas, distribuidores, etc.).	- Reducción plantillas cadenas de televisión: expedientes de regulación de empleo, externalizaciones, contratos en prácticas, reducciones salariales.
- Aumento del consumo. - Envejecimiento de la población.	- Riesgo de exclusión en algunos colectivos. - La población joven huye a otros medios.
- Tecnología preparada.	- Venta equipos analógicos y con poca vida útil.

## 2.2. Análisis interno

Mediante el análisis interno detectarán las ventajas o desventajas competitivas de Veo Televisión gracias al estudio de los factores que han sido descritos durante el *corpus* de esta investigación:

- Organización empresarial: la estructura de la empresa, su pertenencia al grupo de comunicación, su vínculo con otras empresas y su gestión empresarial.
- Gestión económica.
- Imagen corporativa: la imagen que proyecta la cadena hacia su audiencia.
- Producción de contenidos y programación: la capacidad de producción de la entidad, la calidad e innovación de sus contenidos y su organización en las parrillas de programación.

- Público o audiencia a la que destina sus productos.
- Publicidad: la comunicación publicitaria y las relaciones que mantiene con los anunciantes.
- Personal o la estructura de organización interna y de recursos humanos.
- Tecnología: la disposición y uso que de la tecnología hace el canal, su organización técnico–funcional y sus posibilidades de desarrollo e innovación.

**Gráfico 219:** Definición de las áreas de análisis interno (DAFO, Veo Televisión).



Fuente: Elaboración propia.

En función a la definición de las anteriores áreas de análisis interno, se procurará definir para cada una de ellas las fortalezas y debilidades del operador de televisión digital de ámbito nacional que se está estudiando, Veo Televisión:

- Las fortalezas son los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa y que le diferencia favorablemente de la competencia, por lo que puede deben valorarse como recursos para la consecución del modelo deseado.
- Las debilidades son los factores en los cuales el operador tiene una posición desfavorable respecto a la competencia. Son las limitaciones, defectos o inconsistencias que constituyen un obstáculo para conseguir el posicionamiento deseado.

### **2.2.1. Organización empresarial: fortalezas y debilidades.**

Veo Televisión nace en el año 2000 como un operador de televisión independiente, participado tanto por empresas cuyo objetivo es la inversión de capital como por otras vinculadas al sector de la información pero sin experiencia en televisión

(Recoletos y Unedisa, posteriormente unidos en Unidad Editorial) que buscan ampliar los soportes en los que distribuyen sus productos.

Los cambios de accionariado y las decisiones de la Administración van a determinar su desarrollo estratégico.

En una primera etapa de actividad (2000-2004) sus esfuerzos se basan en el desarrollo de un Plan de Negocio que confía en poder emitir en analógico, mientras que su actividad televisiva se limita a la emisión de la señal de Intereconomía TV/Expansión TV.

Con la recepción de la negativa administrativa a emitir en analógico y el impulso de la TDT (2005), basado en el apoyo a los operadores analógicos (históricos y nuevos), Veo Televisión se convierte en un negocio de valor financiero con un desarrollo audiovisual limitado, que va a basarse en cumplir la mayor parte de las obligaciones concesionales y en poner en marcha pequeños proyectos sinérgicos con las empresas que participan en ella.

Posteriormente, la confirmación de la posibilidad de explotar un múltiplex completo una vez producido el cese definitivo de las emisiones analógicas, hace desaparecer de su accionariado a las empresas financieras (y a los particulares que participaban en la empresa con fines especulativos) y este operador pasa a pertenecer íntegramente al grupo Unidad Editorial, lo que le otorga estabilidad en la organización empresarial desde 2008. El grupo Unidad Editorial, participado totalmente por la empresa italiana *RCS Mediagroup*, está formado a su vez por otras empresas de comunicación españolas, como los diarios El Mundo, Marca o Expansión, las revistas Telve o Yo Dona, las empresas audiovisuales Canal Mundo Producciones (El Mundo TV), Aprende Inglés TV, etc., posicionados en buen lugar en sus mercados correspondientes. La integración de la cadena en este grupo de comunicación, favorece a ambas partes. Por un lado, Veo Televisión faculta la consecución de un proyecto de comunicación multimedia en el que hasta entonces no se contaba con un canal nacional de televisión. Por otro lado, el canal de televisión se reestructura y se apoya en la gestión centralizada del grupo en aspectos comerciales, administrativos y jurídicos, se beneficia de los recursos humanos y técnicos del conglomerado, mejora su comunicación corporativa, desarrolla productos multisoporte, aumenta su capacidad para realizar mayores inversiones en contenidos, etc. Además, con su presencia en este grupo, el operador ve reducidos sus recursos propios, que son dispersados por otras empresas de su grupo, de forma que la organización empresarial no va a girar en torno a la especialización por departamentos sino por empresas, lo que otorga en la producción una experiencia y saber hacer que la favorece, aunque, por el contrario, elimina la rapidez en los flujos de producción y comunicación al ser gestionados por responsables con distintos intereses, motivaciones e incluso ubicaciones, y reduce la flexibilidad del trabajo. Al mismo tiempo, Veo Televisión continúa gestionada por empresas/personas que no provienen del sector audiovisual y que, por tanto, no tienen experiencia en gestión de televisión, por lo que se mantienen algunas carencias en el desarrollo de un modelo audiovisual atractivo (carece de bodega de contenidos, de una cartera de clientes, etc.).

En cualquier caso, las distintas fases que ha atravesado este radiodifusor tienen un elemento común: el desarrollo empresarial volcado en la gestión completa de un solo

canal de televisión, actuando en el restante ancho de banda como arrendadores de éste, su principal activo. Si bien la cesión de parte de sus frecuencias de emisión a otras empresas (*Sony Entertainment Television*, La Tienda en Casa, Gemstar, etc.) no está bien valorado por algunos expertos, ha posibilitado la oferta en abierto de un canal que antes sólo estaba presente en plataformas de pago, la creación del primer canal de televenta transmitido por ondas hertzianas en España (al que le han seguido otros, como Cinco Shop o Promo) y la obtención de recursos económicos que garanticen la viabilidad del operador.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	
Fortalezas	Debilidades
- Estabilidad empresarial.	
- Pertenencia a un grupo de comunicación multimedia y con capital internacional.	- Escasa experiencia en televisión.
- Especialización por empresas.	- Elimina rapidez y flexibilidad.
- Introducción de nuevos modelos de gestión: cesión de ancho de banda a terceros, con ofertas inéditas.	- Incapacidad de gestionar directamente todo sus canales.

### 2.2.2. Gestión económica: fortalezas y debilidades.

El modelo de gestión de Veo Televisión se caracteriza por la limitación de recursos económicos en el desarrollo de su actividad televisiva. Su nivel de inversión en programación es bajo, lo que le impide competir de manera igualitaria a la hora de buscar contenidos atractivos, a pesar de que aumenta su actividad económica a medida que la tecnología digital va adquiriendo mejores índices de implantación. Esto se refleja en los balances económicos que desde 2005 manifiestan una mayor actividad, reflejada en incrementos de gastos e ingresos de explotación e incluso en ejercicios que se saldan con pérdidas, que desde 2008 se redujeron hasta el punto que, Jaime Gutiérrez-Colomer, consejero delegado de Veo Televisión, mantiene que las estimaciones empresariales permiten afirmar “la entrada en rentabilidad en el ejercicio 2010”<sup>284</sup>.

Al mismo tiempo, los datos económicos muestran grandes diferencias que separan a los operadores tradicionales de los nuevos operadores digitales, que no han disfrutado de la ventana de emisión en analógico y no han sido respaldados por un operador de televisión ya consolidado. En esta perspectiva, se debe tener en cuenta, que, como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de Veo Televisión no pasa por convertirse en un competidor directo de las cadenas que emiten actualmente en analógico sino en buscar nichos de mercado que le permitan consolidar una oferta lo suficientemente interesante como para garantizar su viabilidad en el mercado televisivo.

Cabría en este sentido reflexionar sobre si la gestión de Veo Televisión es excesivamente conservadora, ya que, por ejemplo, en el inicio de la actividad televisiva de los operadores privados nacionales han sido frecuentes los ejercicios que incurrieron en pérdidas (fue el caso de Antena 3, Telecinco, laSexta y Cuatro) o que en 2009 a

---

<sup>284</sup> Información obtenida tras entrevista en profundidad con Jaime Gutiérrez-Colomer.

todos los radiodifusores les haya afectado profundamente la situación de crisis publicitaria pero que Veo Televisión lo haya hecho, proporcionalmente, en menor medida.

GESTIÓN ECONÓMICA	
Fortalezas	Debilidades
- Equilibrio gastos e ingresos.	- Escasa inversión en programación.
- Búsqueda de otros mercados.	- Grandes diferencias con los movimientos económicos de las cadenas analógicas.

### 2.2.3. Imagen corporativa: fortalezas y debilidades.

Toda cadena de televisión ha de buscar unas señas de identidad que permitan diferenciarle del resto de la oferta. Un canal de televisión es conocido y reconocido por el público a través de la marca y lo que le va a otorgar la diferenciación es el conjunto de señas expresivas que manifiestan esa marca, signos identitarios o identidad visual corporativa, y su capacidad global de comunicación de sí misma.

Consciente de ello, Veo Televisión ha realizado una adaptación de su imagen aportándola modernidad e identificándola con el número 7, con el objetivo de incitar a los espectadores a que la sitúen en esa posición del mando a distancia (esto le llevó incluso a la modificación de su nombre comercial, de Veo Televisión a Veo7, nomenclatura por la que la cadena es reconocida actualmente por la mayoría de la audiencia, según estudios realizados por CIMOP, en 2009).

Además, se beneficia de su pertenencia a un grupo de comunicación en el empleo de sus soportes publicitarios, el uso de sus marcas para el desarrollo de productos televisivos, etc.

En todo caso, continua realizando campañas de impacto reducido y su desarrollo de entorno *web* ha sido escaso hasta que, tras dos años de inactividad de su página [www.veo.es](http://www.veo.es), ésta ha sido actualizada en marzo de 2010 y se la ha dotado de contenidos con cierto atractivo, que deberán ir incrementando aproximándose a lo que hoy en día todas las cadenas nacionales proponen: potentes portales en internet en los que los usuarios pueden no sólo consultar su programación, sino verla en diferido y participar activamente en algunos programas.

IMAGEN CORPORATIVA	
Fortalezas	Debilidades
- Identificación del número 7 en su imagen corporativa y en la percepción de la audiencia.	- Campañas de comunicación de impacto reducido.
- Pertenencia a un grupo de comunicación.	- Escaso desarrollo de una página <i>web</i> propia.

#### 2.2.4. Contenidos y programación: fortalezas y debilidades.

Los contenidos se han manifestado como un elemento fundamental a la hora de atraer al público, principalmente para las nuevas cadenas que el espectador comienza a conocer.

En este sentido, Veo Televisión afronta sus mayores dificultades en la carencia de su experiencia, que le impide contar con un archivo de programas de los que poder hacer uso para llenar las 24 horas de programación. La cadena fue diseñada haciendo de esa carencia una oportunidad y desarrollando formatos vinculados a las marcas y contenidos de las empresas de comunicación con las que mantiene vínculos accionariales, que, por otro lado, no tenían ventana de exhibición en televisión (aprovechamiento de sinergias). De esta forma, ha desarrollado formatos que giran en torno a El Mundo, Marca, Expansión, Telva, Yo Dona, etc., que poco a poco han ido gozando de mayores recursos, aunque todavía adolecen de ser programas en los que prima la palabra sobremanera con respecto a la imagen (programas tertulias).

Destaca, el esfuerzo por la búsqueda de nichos de mercado (con la emisión de eventos en directo que no tienen cabida en otras cadenas, como fútbol sala o boxeo) y la explotación de los géneros en los que se han especializado las empresas de su grupo de comunicación (la información, los deportes y los reportajes de investigación).

La adquisición de contenidos de producción ajena ha tenido tendencias más diversas, aunque parece tender en las últimas temporadas a consolidar el cine como el género más atractivo para el público y el que mejor respeta su línea estratégica. A pesar de ello, la limitación de recursos de Veo Televisión cuando acude al mercado de contenidos, no permite la creación de una imagen de cadena clara, continua y estable, puesto los criterios de adquisición están todavía estrechamente vinculados a su reducido presupuesto. Esto provoca gran heterogeneidad de géneros y de perfiles de audiencia objetivos, aunque, por otro lado, puede permitir la apertura de la programación a una audiencia más amplia.

CONTENIDOS Y PROGRAMACIÓN	
Fortalezas	Debilidades
- Elemento fundamental para atraer al público.	- Carece de experiencia previa.
- Explotación de marcas y contenidos sinérgicos con su grupo de comunicación.	- Escasos recursos en producción propia.
- Búsqueda de nichos de mercado y explotación de géneros en los que son especialistas sus socios.	- Adquisición de producción ajena especialmente vinculada a criterios económicos, no de imagen ni de incremento del interés de la oferta.

### 2.2.5. Audiencia: fortalezas y debilidades.

La medición de audiencias de TDT ha sido un aspecto ampliamente tratado en esta investigación debido a la polémica suscitada en torno a ella. Las problemáticas principales se centran en la incapacidad del sistema para medir correctamente a las cadenas que obtienen datos inferiores al 5% de cuota de pantalla y en que se considera que el panel de audímetros digitales no ofrece una muestra adecuada. Si bien el cese definitivo de las emisiones analógicas expondrá a todos los radiodifusores a las mismas mediciones, la fragmentación de audiencias ha ocasionado unos niveles de *share* a los que los análisis de datos deberían adecuarse.

El perfil de audiencia que Veo Televisión obtiene a través de la emisión de los contenidos mencionados anteriormente, configura un *target* comercial muy atractivo, de perfil adulto y masculino. Así la cadena, se sitúa, junto con Teledeporte, CNN+, 24 Horas, Intereconomía, Clan TVE y Factoría de Ficción, como una cadena con un perfil masculino por encima de la media, siendo la cuarta cadena “más masculina”. En cuanto a la variable edad, el 70% de la audiencia total de Veo Televisión en 2009 tiene más de 45 años, mientras que la audiencia menor de 30 años tan sólo llega al 11,4%, debido al abandono de la programación infantil y juvenil durante el año 2008. Ambos aspectos, aunque resultan positivos deben tenerse en cuenta para no correr el riesgo de perder totalmente a la audiencia femenina y a los jóvenes.

Respecto a los niveles de cuota de pantalla, a finales de 2009 alcanza el 1% de *share*, cifra que se ha incrementado en los primeros meses de 2010. Se trata de unos niveles bastante inferiores a los del resto de cadenas nacionales, que le sitúan en el puesto decimoquinto del *ranking* de cadenas TDT, pero Veo Televisión ha sido una de las cadenas digitales que más ha visto incrementar su audiencia en 2009. Reflejo de ello es que desde mediados de 2008 y hasta finales de 2009 prácticamente todas las franjas de programación de la cadena han llevado una trayectoria ascendente, y las de tarde y noche 2 se han configurado como las que mayor *share* acumulan, por encima del total día.

Tienen una especial acogida, además de los magazines deportivos y las tertulias políticas, los largometrajes, los programas conducidos por Federico Jiménez Losantos, las telenovelas eróticas, algunas series documentales y la emisión de eventos especiales, como las doce horas de entrevista a Pedro Ruíz, la presentación de Cristiano Ronaldo, etc., que suponen la emisión de contenidos que el espectador no puede encontrar en otros canales.

AUDIENCIA	
Fortalezas	Debilidades
- Búsqueda de programación nicho.	- Deficiente medición de audiencias digitales e inferiores al 5%.
- <i>Target</i> comercial muy atractivo: adulto y masculino.	- Riesgo de pérdida de audiencia femenina y joven.
- Una de las cadenas que más crece.	- Bajo niveles de cuota de pantalla.



### 2.2.6. Publicidad: fortalezas y debilidades.

La financiación publicitaria continúa siendo la principal fuente de ingresos del sector televisivo y, por tanto, resulta imprescindible para hacer frente a los gastos de gestión y de adquisición de una programación atractiva.

La crisis de inversión publicitaria en el medio televisión, agravada por la crisis económica mundial, ha supuesto la reducción en los beneficios de las empresas de comunicación, y aunque los canales temáticos y de TDT se han manifestado como aquellos en los que menos decrece la inversión publicitaria, el mercado televisivo ha de plantearse formas alternativas de financiación.

De esta forma, Veo Televisión, al igual que la mayor parte de las cadenas, ha desarrollado nuevas formas de relación con los anunciantes, nuevos formatos de *spots* publicitarios, nuevas estrategias de comunicación publicitaria (reducción de la duración de los bloques publicitarios, vinculación de piezas publicitarias a contenidos estelares, incremento del peso de la publicidad no convencional, convivencia en la pantalla de publicidad y programa a través de multipantallas, integración de la publicidad en el contenido, campañas multicanal, etc.), ha creado canales especializados en la comunicación comercial (teletienda), e incluso ha llegado, en enero de 2010, a un acuerdo de comercialización publicitaria con Antena 3 Televisión, por el que externaliza su gestión a *Atres Advertising*, lo que incrementará los ingresos publicitarios de Veo Televisión aproximadamente un 500% y supondrá la emisión de publicidad simultáneamente a los canales digitales del grupo Antena 3 Televisión.

En todo caso, Veo Televisión no es una cadena que se financie exclusivamente a través de publicidad sino que ha buscado fuentes de ingresos complementarias, basadas principalmente en la cesión de ancho de banda a otras empresas, aunque con el cese de las emisiones analógicas es previsible que también recurra a la creación de un canal de pago (gestionado por *Sony Entertainment Television*, y que podría suponer la emisión de AXN en TDT).

PUBLICIDAD	
Fortalezas	Debilidades
- Nuevas formas de relación con los anunciantes.	- Descenso de inversión publicitaria en televisión.
- Nuevos formatos de <i>spots</i> publicitarios.	
- Nuevas estrategias de comunicación publicitaria.	
- Acuerdo comercial con Antena 3 Televisión.	
- Financiación complementaria.	
- Creación canales de pago.	

### 2.2.7. Estructura de recursos humanos: fortalezas y debilidades.

Como en cualquier otra empresa, en Veo Televisión el factor humano se ha configurado como motor de la evolución de la organización y protagonista de la competitividad de la misma, a pesar de que los cambios estratégicos empresariales no hayan permitido la estabilidad y el asentamiento de una estructura sólida y consolidada de recursos humanos.

Durante las tres etapas que se han estudiado de Veo Televisión se ha observado la adaptación de su estructura de recursos humanos a las necesidades de los diversos Planes de Negocio. En una primera etapa (2000-2004) la organización empresarial requería contar con tan sólo 5 empleados fijos y basar su actividad principal, el desarrollo del Plan de Negocio por parte de consultores externos. Con los inicios de emisiones de programación propia (2005), fue incrementando su plantilla que, con respecto a las estructuras tipo de una cadena de televisión privada, se basaba en la simplificación de las áreas de responsabilidad, la externalización de algunos servicios y la presencia de personal joven con requisitos de gran polivalencia y multifuncionalidad. Tras la incorporación de Veo Televisión en el grupo Unidad Editorial (2008), se produce la dispersión del personal de la cadena por otras entidades audiovisuales del grupo, lo que permite una mayor especialización de la plantilla por empresas en lugar de por departamentos y mayor rentabilidad de la gestión económica, en un movimiento que parece invertido al que se está produciendo en gran parte de las cadenas de televisión (reducciones de plantilla, expedientes de regulación de empleo, externalización, etc.). De hecho, gracias a esta estrategia, a principios de 2009, se suspendía el contrato por el que Telefónica Servicios Audiovisuales realizaba el *play out* de los canales de Veo Televisión, S.A., tarea que pasa a depender de Unedisa Telecomunicaciones.

Actualmente la estructura de recursos humanos de las empresas de Unidad Editorial directamente implicadas en la actividad de Veo Televisión goza de cierta estabilidad y continúa aumentando gradualmente en función de las crecientes necesidades de la cadena, aunque las limitaciones de recursos económicos también quedan patentes en la gestión de su plantilla (personal con poca experiencia, gran cantidad de contratos en prácticas, alto volumen de becarios, etc.).

RECURSOS HUMANOS	
Fortalezas	Debilidades
- Estabilidad y ligero crecimiento.	- Recursos económicos limitados

### 2.2.8. Tecnología: fortalezas y debilidades.

Al igual que la estructura de recursos humanos, la instalación y equipamiento técnico con el que cuenta Veo Televisión para el desarrollo de su actividad, está de acuerdo con las exigencias de producción de ésta, y se caracteriza por ser similar en prestaciones a las de cualquier otra cadena de televisión aunque es más reducido en cuanto a la cantidad de equipamiento o a las dimensiones del centro de producción.

No obstante, por cuestiones de estrategia empresarial y limitaciones de recursos económicos, Veo Televisión no ha apostado por el desarrollo de emisiones en 16:9 (que se iniciará en mayo de 2010), en alta definición o de servicios interactivos. Actualmente, la dirección de la cadena considera que no son productos rentables, porque suponen grandes inversiones que no se pueden rentabilizar con sus niveles de audiencia, aunque la emisión de alta definición o la inclusión de servicios interactivos en algunos de los contenidos que emite actualmente, como los partidos de fútbol sala, podría potenciar su diferenciación.

TECNOLOGÍA	
Fortalezas	Debilidades
- Desarrollo alta definición y servicios interactivos.	- Recursos económicos limitados.
	- Niveles de audiencia bajos que no permiten la amortización de las inversiones.

### 2.3. Configuración de la matriz DAFO

Tras la identificación de las oportunidades y amenazas procedentes del entorno competitivo que afectan a la formulación estratégica de Veo Televisión y la descripción de las debilidades y fortalezas que posee este operador y que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva, se procederá a su síntesis en la matriz DAFO.

La configuración de la matriz obedece, al igual que el anterior análisis, a la recopilación de ideas mostradas y argumentadas suficientemente en la presente investigación, obtenidas en la aplicación de las metodologías de Estudio de Caso y Delphi, recogidas de una manera simple, incisiva y concreta procurando una reducida carga subjetiva y teniendo en cuenta que se trata de un análisis de la situación actual.

**Gráfico 220:** Matriz DAFO, Veo Televisión.

Oportunidades	Amenazas
- Obligatoriedad de la TDT y sustitución de tecnología analógica.	- Crecimiento de la oferta.
- Aumento del consumo de televisión, tasa adopción de tv hertziana >90%, televisor como equipamiento TIC más presente, lugar privilegiado en el hogar, consumo casi universal y familiar.	- Venta equipos analógicos y con poca vida útil.
- Mejor aprovechamiento espectro radioeléctrico: nuevas concesiones, más oferta, oferta multicanal.	- Hiperfragmentación de audiencias.
- Gestión de ancho de banda como activo de negocio.	- Obligación de adaptación, que supone gastos de adaptación para el usuario (antenización y equipamiento), administración, operadores de red y radiodifusores ( <i>simulcast</i> )
- Estimulación sector audiovisual y asociado: renovación tecnológica, creación empleo, activación de la economía.	- Aumento del consumo audiovisual en otros medios y fuga de la audiencia joven.
- Aumento calidad de recepción: mejor calidad de imagen y sonido, 16:9, sonido 5.1, alta definición, etc.	- Retroceso inversión publicitaria y crisis financiera mundial
- Menores costes de implantación que otras tecnologías de televisión.	- Apertura de la actividad televisiva a otros agentes: telecomunicaciones y operadores de red.
- Gratuidad del servicio.	- Actividad dependiente de la legislación: dispersa, técnicas excepcionales y de urgencia, partidista.
- Creación de nuevos modelos de negocio: pago, VoD, interactividad, distribución multisupoorte, servicios no audiovisuales, recepción móvil y portátil, etc.	- Politización de la gestión del sector.
- Aprovechamiento de nichos de mercado.	- Competencia operadores analógico-digital vs. operadores sólo digital.
- Convergencia con otros medios y soportes. Desarrollo Sociedad de la Información y reducción brecha digital. Hacia un espectador activo.	- Dividendo digital.
- Ayuda de las Administraciones en la implantación de la TDT.	- Fusiones de otros operadores.
- Futura Ley General de la Comunicación Audiovisual: disminución de la dispersión normativa, regulación de aspectos necesarios.	- Riesgo de exclusión en algunos colectivos.

Fortalezas	Debilidades
- Estabilidad empresarial y crecimiento gradual en todos los aspectos de su actividad.	- Sin experiencia previa en televisión.
- Gestión económica equilibrada.	- Incapacidad de gestionar directamente todo sus canales.
- Pertenencia a un grupo de comunicación multimedia consolidado y con capital internacional: especialización por empresas, atracción público afín, explotación marcas y contenidos sinérgicos.	- La gestión por empresas en lugar de por departamentos elimina rapidez y flexibilidad.
- Gestión de ancho de banda: cesión a terceros, creación de ofertas inéditas y financiación complementaria.	- Escasos recursos económicos: afecta a producción de programas propios y adquisición de contenidos ajenos, a la estructura de recursos humanos, a los desarrollos técnicos, etc.
- Identificación del número 7 en su imagen corporativa y en la percepción de la audiencia.	- Campañas de comunicación de impacto reducido.
- Búsqueda de nichos de mercado	- Escaso desarrollo de una página <i>web</i> propia.
- Audiencia: <i>target</i> comercial muy atractivo: adulto y masculino. Una de las cadenas que más crece en 2009.	- Deficiente medición de audiencias digitales e inferiores al 5%.
- Publicidad: nuevas formas de relación con los anunciantes, de formatos de <i>spots</i> publicitarios, de estrategias de comunicación publicitaria. Acuerdo comercial con Antena 3 Televisión.	- Riesgo de pérdida de audiencia femenina y joven.
- Creación canales de pago, desarrollo alta definición y servicios interactivos.	- Bajo niveles de cuota de pantalla, no rentabiliza grandes inversiones.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Determinación de la estrategia

La aplicación de la técnica de análisis DAFO ofrece información para la definición de la estrategia empresarial por la que podría optar Veo Televisión para garantizar su viabilidad en el mercado televisivo y la consecución del posicionamiento deseado, aunque sería oportuno se complementaran sus resultados con otras herramientas empleadas por las ciencias empresariales para la toma de decisiones.

En primer lugar, conviene señalar que el concepto de estrategia empresarial, tal y como señala Ventura (1994:23) “es uno de los que más atención ha despertado, tanto para los estudiosos de la dirección de empresas y consultores, como para los directivos encargados de ponerlas en marcha”, de ahí que “se puedan diferenciar dos grandes orientaciones a la hora de precisar el concepto: aquellos autores que incluyen la definición de los objetivos, fines y metas que persigue la empresa (enfoque amplio) y, los que consideran únicamente la estrategia como el medio para alcanzar los objetivos fijados (enfoque restringido). Tras el desarrollo de este estudio, se considera que para la elección de la estrategia de Veo Televisión, S.A. es fundamental que previamente realice una definición de sus objetivos empresariales (jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes), pero también de los resultados que desea lograr, cómo desea comportarse para conseguirlos, el plazo para llevarlos a cabo y el costo financiero que supondrían.

En segundo lugar, una vez definidos los objetivos y conocidas las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo) y valorados los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno), las opciones de estrategia empresarial por las que este operador de televisión digital puede optar, son:

- Estrategia defensiva: dotar a la empresa de recursos para enfrentarse a las amenazas competitivas y recurrir a la diferenciación y a la rentabilidad cuidando sus productos y a su público habitual. Algunas de las opciones para reducir estas amenazas y lograr ventaja competitiva podrían estar en ampliar la variedad de la programación o en emitir en exclusividad algunos contenidos.
- Estrategia ofensiva: buscar el crecimiento empresarial resaltando las fortalezas y las ventajas empresariales y lanzando nuevos modelos o servicios que puedan atraer a nuevos públicos. Se buscará así obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra las cadenas con las que rivalice directamente, lo que podría traducirse en lanzar programas similares a los de la competencia pero con algún valor añadido (presentador estrella, invitados de prestigio, imágenes exclusivas, primicias, emisión sin cortes publicitarios, etc.) y atacar las franjas horarias y segmentos poblacionales en los que esas cadenas tengan poca cuota de mercado.
- Estrategia de supervivencia: si la empresa no goza de los recursos suficientes como para afrontar las amenazas de la competencia, es aconsejable que mantenga su actividad como hasta ahora hasta que el sector se estabilice y sus inversiones puedan ser rentabilizadas con mayor facilidad.

- Estrategia de reorientación: en el caso de que algunas de las oportunidades detectadas se deseen aprovechar y en la actualidad la empresa no cuente de recursos para ello, debería adaptar su modelo de negocio hacia uno que le permita la obtención de mejores resultados.

Como se puede observar todas las estrategias posibles comprenden dos niveles: el ámbito de actuación de la empresa, lo que se denomina estrategia corporativa, y la forma en que se va a competir en el mercado, la estrategia competitiva. Una vez decididas ambas, Veo Televisión debería elaborar políticas, programas de trabajo y diseñar un sistema de control que permitan el éxito de la misma y el crecimiento empresarial.

### 3. Comprobación de las hipótesis de investigación

Esta investigación surge con el propósito de analizar la actividad del operador de televisión digital Veo Televisión, S.A., que nace gracias a las posibilidades de la TDT y es uno de los primeros radiodifusores que desarrolla su actividad exclusivamente en el mercado digital hertziano.

Ante la proximidad de una realidad incuestionable como es el apagón analógico, previsto para abril de 2010, resultaba fundamental estudiar este fenómeno ubicándolo en el marco de desarrollo e implantación de la Televisión Digital Terrestre.

Para abordar este cometido eficazmente se ha realizado una aproximación al marco histórico televisivo y a todos aquellos aspectos que puedan justificar el carácter sustitutorio de la TDT y las políticas de impulso de la misma por parte de las Administraciones, y, posteriormente, se ha examinado y descrito la actividad llevada a cabo por Veo Televisión para posicionarse en el mercado televisivo actual y venidero.

Con el objetivo confeccionar una investigación minuciosa y rigurosa se ha recurrido a la triangulación metodológica, haciendo uso de la Metodología del Estudio de Caso, el Método Delphi y el Método DAFO. Estas metodologías se han complementado y enriquecido mutuamente para la obtención de unos resultados con la mayor validez posible y reducir las carencias de cada una de ellas, al mismo tiempo que se ha procurado mantener cierta cautela en su aplicación.

Tras el empleo de cada una de ellas se han ido exponiendo reflexiones parciales y dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas, por lo que es el momento de recordar las hipótesis de investigación de las que se partía en este trabajo para verificarlas o refutarlas:

- f) En el proceso de implantación de la Televisión Digital Terrestre surgen operadores de naturaleza exclusivamente digital. Entre los dos de ámbito nacional que tienen estas características, estudiaremos el caso de Veo Televisión, cuyo modelo estratégico busca conseguir una posición en el panorama televisivo que le otorgue notoriedad suficiente en el momento del cese de las emisiones analógicas.
- g) El posicionamiento en el mercado de la Televisión Digital Terrestre que tiene que llevar a cabo Veo Televisión es más complicado que el del resto de cadenas, nacidas al albor de otras analógicas, fundamentalmente porque no adquiere licencia para mantener emisiones en analógico y porque no tiene experiencia previa en televisión. Al serle denegada la posibilidad de emitir en analógico, y ante las limitaciones de penetración de la TDT, asume contener su modelo de desarrollo en todos los aspectos.
- h) Ello obliga a que su Plan de Negocio se caracterice por la sobriedad de recursos, en todos los ámbitos relacionados con el negocio audiovisual: presupuesto, recursos técnicos, recursos humanos, contenidos, acceso a anunciantes, etc.



- i) La menor capacidad de inversión, el no ser una marca reconocida y el surgir en el mismo mercado que otras ofertas respaldadas por empresas consolidadas en el mercado televisivo, dificulta atraer al público.
- j) En este camino suplirá las carencias económicas con desarrollos creativos, tanto a la hora de captar anunciantes, crear programas, generar ingresos, etc. y la explotación de las marcas de comunicación cercanas a sus estructura empresarial ya posicionadas pero ajenas al sector televisivo (El Mundo, Marca, Expansión, Telva,...).

Una vez concluida la presente investigación se pueden considerar verificadas todas las hipótesis por los siguientes motivos:

Hemos podido comprobar a través del estudio histórico de la evolución de la televisión en España que con la Televisión Digital Terrestre surgen nuevos operadores de televisión: Quiero Televisión, Veo Televisión S.A., Sociedad Gestora de Televisión Net TV y Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta. La suerte de los cuatro ha sido dispar, el primero cesó su actividad tres años después de resultar adjudicataria de 14 canales digitales para la explotación de servicios de pago; Veo Televisión S.A. y SG Net TV esperaron durante cinco años un permiso para emitir temporalmente en analógico que finalmente, en 2005, fue rechazado y comenzó lo que ambos denominaron una “travesía del desierto”; mientras que GIA La Sexta obtuvo un día antes del relanzamiento oficial de la TDT una licencia para emitir un canal en analógico y dos en digital.

La posibilidad/imposibilidad de realizar emisiones en *simulcast* se ha convertido durante la transición a la Televisión Digital Terrestre en un elemento de especial relevancia, hasta el punto de llegar a configurar dos estadios competitivos entre los radiodifusores, no pudiendo alcanzar los nuevos radiodifusores que sólo emiten en digital (Veo Televisión S.A. y SG Net TV) los niveles de negocio de los que pueden llegar a los hogares también por la vía analógica. A esta situación se añade un agravante que sufren precisamente estos dos radiodifusores nacionales, y es que carecen de experiencia previa en el sector, lo que ha incrementado las dificultades de entrada y posicionamiento y ha provocado la búsqueda de un modelo sostenible y equilibrado entre el cumplimiento de las obligaciones de emisión, la limitada audiencia y los escasos recursos, que permitiera un crecimiento de las expectativas a medida que la TDT fuera implantándose.

En este sentido, se ha podido observar en el análisis del Estudio de Caso, que si bien, Veo Televisión trabaja por aumentar su capacidad de negocio, todos los aspectos relacionados directamente con el negocio audiovisual (contenidos, audiencia, publicidad, organización humana y técnica, etc.) están marcados por una gestión que no goza de los mismos recursos que la de otros operadores nacionales, pero que trata, a menor escala, de asentar las bases estratégicas para el escenario futuro.

En concreto, ha realizado importantes esfuerzos para posicionarse (como la emisión de los primeros informativos de la Televisión Digital Terrestre, fue la primera cadena digital terrestre en emitir las 24 horas del día, es la que emite más horas de producción específica para este medio) y ha buscado notoriedad, por ejemplo, con la

emisión de contenidos diferentes que posteriormente han sido imitados por otros operadores nacionales (ejemplos de ello son, entre otros, el acuerdo firmado con *Sony Entertainment Television* para la creación de SET en Veo, que supone la emisión por primera vez en abierto de uno de los productos audiovisuales más importantes a nivel mundial y una fuerte apuesta por la emisión de contenidos atractivos y diferenciados de los emitidos en analógico; y el lanzamiento del canal exclusivo de televenta, La Tienda en Veo, pionero en este tipo de canales en televisión por ondas hertzianas; aunque estas cesiones de las frecuencias a terceras empresas han sido criticadas por algunos expertos).

Sin embargo, el modelo austero que ha llevado a cabo le ha obligado a renunciar a una competencia directa con gran parte de los operadores nacionales y no le ha otorgado una identificación y posicionamiento suficiente. Por ello, la contención de su gestión es valorada críticamente por el panel de expertos participantes en el análisis Delphi, que aunque considera que Veo Televisión está esforzándose por posicionarse en el mercado televisivo no ha logrado un buen posicionamiento de cara al “encendido digital”, ni ha llevado a cabo un proyecto empresarial interesante, ni se ha configurado como un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales. En esta perspectiva, determinadas estrategias que lleva a cabo son valoradas de manera independiente como positivas de forma que sí pueden considerarse apropiadas y beneficiosas para el sector en general y para la garantía de supervivencia de las cadenas de televisión.

En cualquier caso, sería conveniente que Veo Televisión definiera la estrategia empresarial por la que va a optar una vez se produzca el cese definitivo de las emisiones analógicas, porque cuenta con fortalezas evidentes que bien trabajadas pueden convertirse en importantes ventajas competitivas, y que quizá no ha explotado eficientemente al sentirse atacado por sus debilidades económicas, por las amenazas de un proceso de transición intermitente y regido por los radiodifusores consolidados y los poderes políticos de turno y por las dificultades de entrar en un mercado de hipercompetencia en un momento de crisis financiera, no sólo de inversión publicitaria en el medio televisión sino también de recesión económica mundial. En este sentido, la gestión de un canal apoyado en las sinergias mantenidas con el grupo de comunicación al que pertenece y la gestión del restante ancho de banda como activo y fuente de ingresos complementarios continúan presentándose como opciones válidas, aunque debería aprovechar eficazmente otros nichos de mercado y los nuevos modelos de negocio que pone a disposición la Televisión Digital Terrestre.



#### **4. Futuras líneas de investigación**

Los temas tratados en esta investigación han sido muy numerosos y pueden ser analizados desde diversos puntos de vista (implantación de TDT, gestión empresarial, gestión económica, comunicación corporativa, programación de televisión, audiencias en Televisión Digital Terrestre, estructura organizativa interna, desarrollo técnico de centros de producción, etc.), por lo que se han intentado abordar desde la óptica focalizada de los radiodifusores y de la posible influencia que pueden ejercer sobre la gestión de Veo Televisión. El análisis completo y minucioso de cada uno de ellos es de tal complejidad que podrían originar en sí mismos una tesis doctoral. Por ello, la reorientación del análisis podría reflejar ciertas carencias en la profundización de algunos aspectos relevantes en el escenario televisivo en el que nos encontramos, pero ha sido necesaria una acotación rígida del estudio con el objeto de que la presente investigación no se alejara de sus propios objetivos.

Como consecuencia de ello, las líneas de investigación que pueden surgir a partir de este proyecto son múltiples, tanto si nos centramos en la TDT como si lo hacemos en el estudio de operadores como Veo Televisión que anteriormente no habían sido observados. Así, la importancia de la integración en un grupo de comunicación como garante de la sostenibilidad de las cadenas de televisión en un escenario convergente y multimedia, las estrategias de adquisición de contenidos y programación en casos de carencia de experiencia en gestión de televisión y escasos recursos, las nuevas formas de publicidad adecuadas a los escenarios digitales, la sostenibilidad del modelo actual de radiodifusión en situación de hipercompetencia y crisis de inversión publicitaria, el desarrollo de modelos de negocio apoyados en la creación de valor a través de servicios interactivos, la emisión en alta definición por parte de los operadores nacionales, la competitividad de las plataformas de pago en TDT, el desarrollo de la segunda transición obligada por el dividendo digital, etc., serían sólo algunas de las líneas abiertas en esta investigación que podrían continuarse.

Resultaría especialmente interesante contrastar este estudio con uno similar que se centrara en SG Net TV, operador que ha seguido líneas de desarrollo y de posicionamiento similares a las de nuestro objeto de estudio y la comprobación de si modelos semejantes se han desarrollado fuera de nuestras fronteras.

Igualmente, este mismo estudio podría completarse a través de la aplicación de otras metodologías diferentes al Estudio de Caso, el Método Delphi y el Método DAFO, e incluso el empleo de estas mismas técnicas una vez superado el cese definitivo de las emisiones analógicas podría otorgar información complementaria de gran relevancia.



**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## LIBROS Y ARTÍCULOS

- ALBORNOZ, Luis A. “La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT)”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2004, núm. 58. pp. 138-140. <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articuloinstitution.asp?idArticulo=1&rev=58>> (Consulta: 11/01/08).
- ALCALDE, Jesús y REYES, Javier. “De la forma audiovisual a la fórmula multimedia. La plurinformación televisiva”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2005, núm. 62. pp. 64-70. <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=62>> (Consulta: 11/01/08).
- ALCOLEA, Gema. “Estrategias informativas y comerciales de la televisión digital por satélite”. [En línea] Director: Francisco Iglesias González. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2002. <<http://www.ucm.es/BUCM/tesis/inf/ucm-t25972.pdf>> (Consulta: 01/03/07).
- ALCOLEA, Gema. *Plan de impulso a la TDT en España*. Jaén: Editorial El Olivo, 2006.
- ALMIRON, Nuria. “La convergencia de intereses entre banca y grupos de comunicación: el caso de SCH y PRISA”. [En línea] *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 41-67. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_almiron.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_almiron.pdf)> (Consulta: 26/04/08).
- ALONSO, Fidel. *Canal +. Aproximación a un modelo europeo de televisión de pago*. Madrid: Ed. Fragua, 2008.
- ÁLVAREZ, José María y ZALLO, Ramón. “Las políticas culturales y de comunicación para el desarrollo de los mercados digitales: un debate necesario”. [En línea] *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, noviembre 2002, núm. 13. <<http://www.ehu.es/zer/zer13/politica13.htm>> (Consulta: 26/04/08).
- ALVIRA, Francisco. *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2004.
- ARNANZ, Carlos M. *Negocios de televisión. Transformaciones del valor en el modelo digital*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- ASTIGARRA, Eneko. *El método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 2005.
- BANEGAS, Jesús. “La TDT en España: un reto superable”. [En línea] *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2003, núm. 57. pp. 7-8. <<http://www.campusred.net/telos/articulotribuna.asp?idarticulo=1&rev=57>> (Consulta: 11/01/08).
- BECERRA, Martín. “De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso”. [En línea] *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo 2000, núm. 8. <<http://www.ehu.es/zer/zer8/8becerra5.html>> (Consulta: 17/02/08).
- BERGANZA, M<sup>a</sup> Rosa y RUIZ, José A. (coords): *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social de comunicación*. Mc Graw Hill, Madrid, 2005.
- BERTRAND, Ina; HUGHES, Meter. *Media Research Methods. Audiences, Institutions, Texts*. London, [etc.]: Palgrave Macmillan, cop. 2004.
- BETETA, Juan Félix, et al. *Proyecto VALIDATE 2001*. [En línea] <<http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/0/bf2f4e4a16dd5e7300256a09004902c9!OpenDocument&Click=>>> (Consulta: 12/02/08).
- BETHENCOURT, Tomás. *Televisión digital*. Madrid: El autor, D.E.L 2001.



- BLANCO, Manuel. “Posibilidades y aplicaciones de la interactividad”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, Suplemento monográfico de la UIMP núm. 37. pp. 13-18. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl\\_37/resenas/resenas\\_02.htm](http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl_37/resenas/resenas_02.htm)> (Consulta: 30/12/07).
- BLÁQUEZ, Susana. “XXI Encuentro de Telecomunicaciones en la UIMP. Retos del despliegue de la nueva generación de redes”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Octubre-diciembre 2007, núm. 73. pp. 118-119. <[http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulo\\_noticia.asp?idArticulo=1&rev=73](http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulo_noticia.asp?idArticulo=1&rev=73)> (Consulta: 11/01/08).
- BULLÓN, Piedad. “El mercado español publicitario. La inversión publicitaria se acerca a una encrucijada”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulonoticia.asp?idArticulo=1&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).
- BULLÓN, Piedad. “Definiciones en Europa. Modelos de televisión móvil”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Octubre-diciembre 2007, núm. 73. pp. 122-123. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulonoticia.asp?idArticulo=4&rev=73>> (Consulta: 11/01/08).
- BUSTAMANTE, Enrique. *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa, 1999.
- BUSTAMANTE, Enrique; ÁLVAREZ, José María (eds.): *Presente y futuro de la televisión digital*. Madrid: Edipo, 1999.
- BUSTAMANTE, Enrique (coord.). *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa. 2002
- BUSTAMANTE, Enrique. “Hacia un nuevo sistema televisivo: errores y frenos en el camino digital”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2002, núm. 53. pp. 81-89. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=8&rev=53>> (Consulta: 11/01/08).
- BUSTAMANTE, Enrique (coord.). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- BUSTAMANTE, Enrique. *Radio y televisión en España: historia de una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2006
- BUSTAMANTE, Enrique. *La televisión digital terrestre en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad*. Documento de trabajo 129/2008. Fundación Alternativas, 2008. [2008a]
- BUSTAMANTE, Enrique. “La TDT en España”. En *Alternativas en los medios de comunicación digitales: televisión radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia*. Barcelona: Gedisa, 2008. [2008b]
- BUSTAMANTE, Enrique, FRANQUET, Rosa, GARCÍA LEIVA, Trinidad, *et al.* *Alternativas en los medios de comunicación digitales: televisión radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia*. Barcelona: Gedisa, 2008. [2008c]
- CABALLERO, Laura. *TDT*. Valencia: Tirant lo blanch, 2007.
- CAFFAREL, Carmen. *Algunas reflexiones en torno a la Televisión Digital Terrestre*. Cartagena de Indias, 3 de mayo de 2007.
- CALISTRO, Julio César. “El reto de la digitalización. La oferta televisiva”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Diciembre 1993-Febrero 1994, núm. 36. pp. 127-130. <<http://www>.

- campusred.net/telos/anteriores/num\_037/actuali\_noticias4.html> (Consulta: 30/12/07).
- CAMPOS, Francisco. “Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 141-166. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_campوسفreire.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_campوسفreire.pdf)> (Consulta: 26/04/08).
- CAMPS, Victoria. “¿Demandas de la audiencia o exigencias del mercado?”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, Especial suplemento del núm. 37. pp. 7-8. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl\\_37/trib\\_comunicacion/trib\\_comun\\_01.htm](http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl_37/trib_comunicacion/trib_comun_01.htm)> (Consulta: 11/01/08).
- CAMPS, Victoria. “Del Senado a la experiencia del Consejo Audiovisual de Cataluña”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. pp. 100-102 <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=8&rev=68>> (Consulta: 30/12/07).
- CARCELÉN, Sonia; RODRIGUEZ, Carmen; VILLAGRA, Nuria (eds.). *Propuestas para una comunicación de calidad. Contenidos, efectos y formación*. Madrid: Edipo, 2006.
- CARRILLO, M<sup>a</sup> Victoria y CASTILLO, Ana. “La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que generen ‘experiencias’ en los consumidores”. [En línea] *Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*. Junio/julio 2005, núm. 45. <[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)> (Consulta: 09/01/08).
- CARRILLO, María Victoria. “La televisión digital. La metamorfosis publicitaria en el entorno interactivo”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2005, núm. 62. pp. 31-41. <<http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=62>> (Consulta: 11/01/08).
- CASERO, Aundreu: *Escenarios de presente y futuro de los contenidos televisivos en el contexto de la TDT*. En “El desarrollo de la televisión digital en España”, pp.137-154. La Coruña: Gesbiblo, S.L, 2007.
- CEBRIÁN, Mariano: *Información televisiva. Mediaciones, contenidos, expresión y programación*. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.
- CEBRIÁN, Mariano. “Formación y empleo en la edición audiovisual”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2002, núm. 52. pp. 58-65. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=4&rev=52>> (Consulta: 11/01/08).
- CEBRIÁN, Mariano. *Modelos de televisión: generalista, temática y convergente con Internet*. Barcelona: Paidós, D.L., 2004.
- CONTRERAS, José Miguel y PALACIO, Manuel: *La programación de televisión*. Madrid: Ed. Síntesis, 2003.
- COROMINAS, María; BONET, Montse; FERNÁNDEZ, Isabel; GUIMERÀ, Joseph Àngel; SANMARTIN, Julián y BLASCO, José Joaquín. “Televisión digital terrestre local (TDT-L) en España: los concesionarios privados”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 69-95. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_corominas.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_corominas.pdf)> (Consulta: 26/04/08).
- COSTA, Joan. *Identidad televisiva en 4D*. Editorial Design. La Paz, 2005.

- CUADRADO, Manuel, MONTORO, Juan D. y CERVERA, Amparo. *El diseño curricular mediante el análisis DAFO. Una aplicación en el área de las Ciencias Sociales*. Valencia, 2006.
- DAVARA, Francisco Javier; FERNÁNDEZ, José. “La televisión digital en España: la ocasión se desvanece”, en *La radio y la televisión en la Europa Digital*, Actas del Seminario Internacional Complutense: la radio y la televisión en la Europa Digital, Universidad Complutense, 2005, pp. 269-280.
- DE TORO, Juan Manuel y RAMAS, Santiago: *Mejorar la Eficacia de la Publicidad en TV*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.
- DEL CORRAL, Jorge. “La industria televisiva comercial y las autoridades reguladoras”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. pp. 103-105 <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=9&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).
- DEL PINO, cristina y OLIVARES, Fernando. “Brand placement y advertainment: integración y fusión entre la ficción audiovisual y las marcas”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 341-367. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_pino.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_pino.pdf)>
- DELGADO, Miren. “La creatividad publicitaria. Dimensión actual y tendencias”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, Especial suplemento del núm. 37. pp. 47-49. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl\\_37/resenas/resenas\\_03.htm](http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl_37/resenas/resenas_03.htm)>
- DELGADO, Miren. “Los medios interactivos, a debate. Al ser un reto para la producción y el consumo audiovisual”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, Especial suplemento del núm. 37. pp. 52-54. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl\\_37/resenas/resenas\\_05.htm](http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl_37/resenas/resenas_05.htm)> (Consulta: 30/12/07).
- DELGADO, Matilde y LARRÉGOLA, Gemma. “Análisis de planteamientos, propósitos y despropósitos. Contenidos y servicios de la TDT en Europa”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2003, núm. 57. pp. 62-70. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=5&rev=57>> (Consulta: 30/12/07).
- DELGADO, Matilde y FERNÁNDEZ, David. “IPTV: estructura de mercado y tipología de la oferta en España”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 413-428. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_delgado.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_delgado.pdf)> (Consulta: 26/04/08).
- DENZIN, Norman K. *The Research Act*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1970.
- DENZIN, Norman K. (ed.). *Sociological Methods*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1974.
- DENZIN, Norman K. y LINCOLN, Yvonna S. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1994.
- DURÁNDEZ, Ángel; SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (coords.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Madrid: Arthur Andersen y Universidad de Navarra, 2000.
- ÉCIJA, Hugo (dir.). *Libro blanco del audiovisual. Como producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Madrid: Écija & Asociados Abogados, 2000.
- FERNÁNDEZ ALONSO, Isabel; COROMINAS, María; BONET, Montse; GUIMERÀ I ORTS, Josep Àngel; SANMARTÍN NAVARRO, Julián. “Políticas de Implantación de la TDT local en España (2005-2006): los casos de las

- Comunidades Autónomas de Islas Baleares, Madrid, Región de Murcia, Comunidad Valenciana, Galicia, Cataluña y Aragón”. En *OberCom. Observatorio (OBS\*)*. Journal 1, 2007. pp. 205-224 <<http://www.obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/46>> (Consulta: 12/01/08).
- FERNÁNDEZ ALONSO, Isabel. “La televisión multicanal en España: situación actual e interrogantes sobre el futuro”. En SIERRA, Francisco (ed.) *Comunicación y desarrollo en la Sociedad Global de la Información*. Sevilla: Universidad de Sevilla e Instituto Europeo de Comunicación y Desarrollo, 2004.
- FERNÁNDEZ, José. “España: la ampliación del audiovisual. Nuevas televisiones, Internet y móviles”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulonoticia.asp?idArticulo=7&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).
- FERNÁNDEZ-NIÑO, Julio. “La hegemonía de los audímetros, en disputa. Crisis del consenso sobre las audiencias televisivas”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Diciembre 1993-Febrero 1994, núm. 36. pp. 134-135. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_037/ac\\_tuali\\_noticias5.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_037/ac_tuali_noticias5.html)> (Consulta: 30/12/07).
- FERNÁNDEZ, David. “El Apagón analógico... ¿y después qué? Estrategias de la TDT en España”. En *OberCom. Observatorio (OBS\*)*. Journal 2, 2007. pp. 065-079. <<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/42/85>> (Consulta: 12/01/08).
- FERNÁNDEZ, David. “Industrias culturales en el entorno digital: una reformulación desde la praxis comunicativa”. *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 119-140. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_fdezquijada.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_fdezquijada.pdf)> (Consulta: 26/04/08).
- FONTA: *Análisis y descripción de puestos de trabajo en un canal de televisión digital. Veo TV como contexto de estudio*. Madrid, 2007.
- FRANCÉS, Miquel. “Nuevos perfiles profesionales en la digitalización de las industrias culturales”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, abril-junio 2006, núm. 67. pp. 10-12. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulotribuna.asp?idarticulo=2&rev=67>> (Consulta: 26/04/08).
- FRANCÉS, Miquel (coord.). *Hacia un nuevo modelo televisivo. Contenidos para la Televisión Digital*. Barcelona: Gedisa, 2009.
- FUENTES, Teresa. “La liberalización de los servicios de telecomunicaciones. Una sentencia comunitaria clarificadora”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Diciembre 1993-Febrero 1994, núm. 36. pp. 121-131. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_036/inves\\_legislacion0.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_036/inves_legislacion0.html)> (Consulta: 30/12/07).
- GARGALLO, Ana. *La innovación educativa como respuesta a las nuevas necesidades: un análisis DAFO*. XXI Congreso de innovación educativa en las enseñanzas técnicas. Universidad de Zaragoza, 2004.
- GARITAONANDÍA, Carmelo; FERNÁNDEZ PEÑA, Emilio y OLEADA, José A. “La gestión de la abundancia: tiempo de consumo y uso del mando a distancia en la televisión multicanal”. [En línea] *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, diciembre 2000, núm. 9. pp. 95-115. <[www.ehu.es/zer/zer9/9carmelo.html](http://www.ehu.es/zer/zer9/9carmelo.html)> (Consulta: 17/02/08).
- GARCÍA, Isabel, MORAGAS, Miguel de y GÓMEZ, Miguel. “El deporte en las televisiones españolas. Un papel creciente en la programación”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO,

- Junio-agosto 1994, núm. 38. pp. 109-118. <[http://www.campusred.net/telos/antiores/num\\_038/cuaderno\\_central3.html](http://www.campusred.net/telos/antiores/num_038/cuaderno_central3.html)> (Consulta: 30/12/07).
- GARCÍA CASTILLEJO, Ángel. “El Consejo Estatal de Medios Audiovisuales de España: una laguna fundamental del sistema democrático”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. pp. 61-72 <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulocaderno.asp?idarticulo=7&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).
- GARCÍA CASTILLEJO, Ángel. “La TDT en España. La televisión como acceso a la Sociedad de la Información y del Conocimiento”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2008, núm. 74. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=4&rev=74>> (Consulta: 03/04/08).
- GARCÍA CASTILLEJO, Ángel. “Modificaciones importantes en curso sobre la televisión”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, abril-junio 2009, núm. 79. <<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulonoticia.asp?idarticulo=1&rev=79.htm>> (Consulta: 11/09/09).
- GARCÍA DE CASTRO, Mario. “La televisión hipermoderna”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Octubre-diciembre 2007, núm. 73. pp. 10-12. <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulotribuna.asp?idarticulo=2&rev=73>> (Consulta: 11/01/08).
- GARCÍA JIMÉNEZ, Leonarda. *Las teorías de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*. Madrid: Tecnos, 2007.
- GARCÍA LEIVA, María Trinidad. “Políticas europeas para la transición digital en televisión: análisis comparado de las políticas de TDT en el Reino Unido y España”. Director: Enrique Bustamante. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense. Madrid, 2007.
- GARCÍA LEIVA, María Trinidad. “Luces y sombras de una experiencia pionera. Políticas de Televisión Digital Terrestre en el Reino Unido”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, abril-junio 2008, núm. 75. <<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=1&rev=75.htm>> (Consulta: 11/09/09).
- GARCÍA LEIVA, María Trinidad. *Políticas públicas y televisión digital. El caso de la TDT en España y en el Reino Unido*. Madrid, CSIC, 2008.
- GARCÍA MATILLA, Eduardo y ARNANZ, Carlos. “El mercado de los medios audiovisuales en España: la incertidumbre del cambio”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, abril-junio 2008, núm. 75. <<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulodocumento.asp?idarticulo=1&rev=75.htm>> (Consulta: 11/09/09).
- GARCÍA MUÑOZ, Joaquín. “Posibilidades y retos de la televisión digital”. [En línea] *Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*. Junio/julio 2005, núm. 45. <[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)> (Consulta: 27/11/07).
- GLENN, Jerome C. “*Futures Research Methodology, Version 1.0*”. En: Millennium Project. American Council for the United Nations University: Washington, 1999. (Traducido por BALBI, Eduardo Raúl. “Metodología de Investigación de Futuros. El Método Delphi”. Buenos Aires: EyE, 2004. ISBN: 987-98351-1-5. [En línea] <<http://www.colciencias.gov.co/portacol/downloads/archivosContenido/97.pdf>> (Consulta: 22/01/09).

- GÓMEZ DE MARCOS, Fernando: *Radiodifusión digital*. Madrid: Instituto Oficial Radio Televisión Española, 1997.
- GÓMEZ-ESCALONILLA, Gloria. “Historia de la programación televisiva en España”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2002, núm. 52. pp. 27-35. <<http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=1&rev=52>> (Consulta: 11/01/08).
- GONZÁLEZ, Ana. “Dificultades en la implantación de la televisión digital terrestre en España. El Modelo Europeo”. [En línea] *Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*. Junio/julio 2005, núm. 45. <[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)> (Consulta: 27/11/08).
- GONZÁLEZ OÑATE, Cristina. “La continuidad televisiva en la era digital. Nuevo discursos publicitarios de expresión de Identidad Corporativa. El nacimiento de Cuatro”. Director: Javier Marzal Felici. Tesis doctoral inédita. Universidad Jaime I. Castellón, 2006.
- GONZÁLEZ OÑATE, Cristina. *Nuevas estrategias de televisión. El desafío digital. Identidad, marca y continuidad televisiva*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 2008
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2003.
- IGUARTUA, Juan José y BADILLO, Ángel (eds.). *Audiencias y medios de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2003.
- IGUARTUA, Juan José. *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Editorial Bosh, 2006.
- JONES, Daniel E. “Grupos mediáticos y culturales en España”. [En línea] *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, mayo de 2007, núm. 22. pp. 183-214. <[http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022\\_jones.pdf](http://www.ehu.es/zer/zer22/ZER%2022_jones.pdf)> (Consulta: 27/04/08).
- LAMAS, Carlos. “La medición de la audiencia de los medios: una visión actualizada”. [En línea]. En *Revista El Publicista*. 16-30 de Septiembre de 2004. <[http://download.aimc.es/aimc/07informacion/Ponencias/medicion\\_audiencia\\_el\\_publicista.pdf](http://download.aimc.es/aimc/07informacion/Ponencias/medicion_audiencia_el_publicista.pdf)> (Consulta: 25/12/07).
- LAMAS, Carlos y PASCUAL, Jesús (directores): *El libro verde de los canales temáticos. Una perspectiva multidisciplinar de la publicidad en los canales temáticos*. Madrid: Arce Media, 2006. Disponible en <[http://www.aimc.es/aimc.php?izq=estudios.swf&pag\\_html=si&dch=06otrosestudios/verdetematicos.html](http://www.aimc.es/aimc.php?izq=estudios.swf&pag_html=si&dch=06otrosestudios/verdetematicos.html)> [descargado el 26 de julio de 2008]
- LANDETA, Jon. *El método Delphi*. Ariel Practicum. Barcelona, 1999.
- LANDETA RODRIGUEZ, J., MATEY DE ANTONIO, J. y RUIZ HERRÁN, V. “Aplicación del método Delphi en la elaboración de la tabla simétrica de las tablas input-output 2001 de Catalunya”. [En línea]. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco (IEAE), 2001. <<http://www.idescat.cat/cat/idescat/formaciorecerca/formacio/Informe%202003%20Landeta-UPV.pdf>> (Consulta: 19/11/09).
- LARRÈGOLA, Gemma. De la televisión analógica a la televisión digital. Editorial CIMS 897. Barcelona, 1998.
- LEJARZA, Mikel. “La edad de la televisión: de la televisión generalista a la televisión fragmentada”. Director: José Ramón Pérez Ornia. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2005.
- LEÓN, Bienvenido y GARCÍA AVILÉS, José Alberto. “Los retos de la implantación de la televisión interactiva a la luz de su propia historia”. *Zer: Revista de estudios*

- de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, noviembre 2002, núm. 13. <<http://www.ehu.es/zer/zer13/retos13.htm>> (Consulta: 26/04/08).
- LINSTONE H.A., TURROF, M., *The Delphi method, techniques and applications*, Addison Wesley Publishing, 1975.
- LÓPEZ VIDALES, Nereida. “Los medios audiovisuales en el tercer milenio. Atrapados en la tela de araña”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2005, núm. 62. pp. 72-80. <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=5&rev=62>> (Consulta: 11/01/08).
- LÓPEZ VIDALES, Nereida. *Medios de comunicación, tecnología y entretenimiento: un futuro conectado*. Barcelona: Laertes, 2008.
- MANFREDI, Juan Luis. *La televisión pública en Europa*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor, 2008.
- MARUGAN, Yolanda. “El reto digital de la televisión generalista comercial”. Director: José Miguel Contreras Tejera. Tesis Doctoral Inédita. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2004.
- MARZAL, Javier y CASERO, Andreu (ed.). *El desarrollo de la televisión digital en España*. “La investigación sobre la televisión local en MARZAL, Javier, CASERO, Andreu. Coruña: Netbiblo, 2007.
- MARZAL, Javier y CASERO, Andreu. “La investigación sobre la televisión local en España: nuevas agendas ante el reto de la digitalización”. [En línea] En *Zer: Revista de estudios de comunicación*. UPV/EHU: Bilbao, noviembre de 2008, núm. 25. pp. 11-35. <<http://www.ehu.es/zer/zer25/zer25-4-marzal.pdf>> (Consulta: 26/04/08).
- MEDEL, Aurelio. “La bolsa como fórmula de transformación de los medios de comunicación en España”. [En línea] Director: Carlos Díaz Güell. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2009. <<http://eprints.ucm.es/9654/1/T31309.pdf>> (Consulta: 20/12/09).
- MILLÁN, Tatiana. “La televisión digital y sus repercusiones comunicativas: de públicos a usuarios”. En *Revista ÁMBITOS*. Extremadura: Área de Comunicación Audiovisual. Universidad de Extremadura, 2005, núm. 13-14. pp. 79-89.
- PARDO, Alfonso. *Propuesta de normalización en el uso de metodología DAFO en estudios medioambientales*. Zaragoza: Fundación San Valero, 2008.
- PEINADO, Fernando; RODRIGUEZ, María Dolores; FERNANDEZ, Manuel Ángel (eds.). *La radio y la televisión en la Europa digital*. Madrid; UCM, 2005.
- PEÑAFIEL, Carmen; LÓPEZ, Nereida. *Claves para la era digital. Evolución hacia nuevos medios, nuevos lenguajes y nuevos servicios*. Bilbao: Editorial UPV-EHU, 2002.
- PEÑAFIEL, Carmen; LÓPEZ, Nereida, FERNÁNDEZ, Ainoa. *La transición digital de la televisión en España. Tecnología, contenidos y estrategias*. Barcelona: Ed. Bosch, S.A., 2005.
- PÉREZ DE SILVA, Javier. *La televisión ha muerto. La nueva producción televisiva en la era de Internet: la tercera revolución industrial*. Barcelona: Gedisa, 2000.
- PÉREZ MARTÍNEZ, Jorge. “La otra televisión digital”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2005, núm. 62. pp. 4-5. <<http://www.campusred.net/telos/editorial.asp?rev=62>> (Consulta: 11/01/08).
- PÉREZ SANJUAN, Olga (coord.): *Detrás de la cámara: historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*. [Madrid]: Colegio Oficial [de Ingenieros de Telecomunicación]: Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicaciones, D.L. 2008.

- PÉREZ ORNIA, José Ramón y NÚÑEZ LADEVÉZE, Luis. “Programación infantil en la televisión española. Inadecuada relación entre oferta y demanda”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2003, núm. 54. pp. 103-113. <[http://www.campusred.net/telos/articulo\\_experiencia.asp?idarticulo=1&rev=54](http://www.campusred.net/telos/articulo_experiencia.asp?idarticulo=1&rev=54)> (Consulta: 11/01/08).
- PÉREZ ORNIA, José Ramón y NÚÑEZ LANDEVÉZE, Luis. “La audiencia infantil en España. Cómo ven los niños la televisión”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2006, núm. 66. pp. 105-116. <[http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulo\\_loexperiencia.asp?idarticulo=1&rev=66](http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulo_loexperiencia.asp?idarticulo=1&rev=66)> (Consulta: 25/09/07).
- PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel. “Nuevas formas de publicidad en la Televisión sin Fronteras. Una reconsideración como técnicas de comunicación publicitaria”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2005, núm. 65. . pp. 32-43 <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=65>> (Consulta: 25/09/07).
- PRADO, Emili. “Televisión en la era digital: homogeneización versus diversidad”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, febrero-abril 2002, núm. 51. pp. 45-49. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=51>> (Consulta: 30/12/07).
- PRADO, Emili. “Introducción. Virtudes, funciones y futuro de la TDT .en la Sociedad de la Información”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2003, núm. 57. pp. 38-40. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=1&rev=57>> (Consulta: 11/01/08).
- PRADO, Emili y GARCÍA, Nuria. “La apuesta por los broadcasters y por la alta definición. Panorama de la TDT en los Estados Unidos”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2003, núm. 57. pp. 53-60. <[http://www.campusred.net/telos/articulo\\_cuaderno.asp?idarticulo=4&rev=57](http://www.campusred.net/telos/articulo_cuaderno.asp?idarticulo=4&rev=57)> (Consulta: 11/01/08).
- RAVENTÓS, Isabel. “Televisión, interactividad y multimedia- adaptación de la televisión convencional”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1995, núm. 41, suplemento monográfico. pp. 27-33. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl\\_41/ponencias/ponencias\\_03.htm](http://www.campusred.net/telos/anteriores/suplementos/supl_41/ponencias/ponencias_03.htm)> (Consulta: 30/12/08).
- QUIRÓS, Juan. “Programación y servicios de televisión digital”. Director: Mariano Cebrián Herreros. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2001.
- REYES, Alexis. *Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO*. Cuba: Centro Politécnico del Petróleo, 2009.
- RIBÉS, Maite. “Nuevos servicios prestados a través del televisor. Quiero Televisión, el precedente de esta historia”. Director: Rafael López Lita. Tesis doctoral inédita. Universidad Jaime I Castellón, 2007.
- RICHERI, Giuseppe. *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona: Bosch, 1994.
- RICHERI, Giuseppe. “La calidad de la Televisión”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, junio-agosto 1995, núm. 42. pp. 6-7. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_042/opi\\_tribuna\\_3.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_042/opi_tribuna_3.html)> (Consulta: 11/01/08).



- RICHERI, Giuseppe. "La televisión digital terrestre en Europa". [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2004, núm. 58. pp. 20-25. <<http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=1&rev=58>> (Consulta: 11/01/08).
- RODRÍGUEZ CANFRANC, Pablo. "Un sector joven con rápidos cambios. Tendencias en la industria de contenidos". [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Octubre-diciembre 2006, núm. 69. pp. 69-73 <<http://0-www.campusred.net.cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=8&rev=69>> (Consulta: 25/09/07).
- RUEDA, José Carlos; CHICHARRO, María del Mar. *La televisión en España, 1956-2006: política, consumo y cultura televisiva*. Madrid: Fragua, 2006.
- SÁNCHEZ, Enrique. "Lo nuevo y lo viejo en la Televisión. Parciales avances en el sector". [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Diciembre 1993-Febrero 1994, núm. 36. pp. 137-138. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_036/actuali\\_noticias2.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_036/actuali_noticias2.html)> (Consulta: 30/12/07).
- SÁNCHEZ, Enrique. "Decreto sobre el cine y proyecto de ley sobre televisión transfronteriza. Iniciativas para la protección audiovisual". [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, núm. 37. pp. 134-135. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_037/actuali\\_noticias3.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_037/actuali_noticias3.html)> (Consulta: 30/12/07).
- SÁNCHEZ CALERÓ, M<sup>a</sup> Luisa y FERNÁNDEZ PARRAT, Sonia: "El patrocinio de los espacios informativos en televisión: la información meteorológica en Televisión Española". [En línea] *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*. [Madrid]: Fundación Universitaria San Pablo-CEU, D.L. 2003, 2006, núm. 4. pp. 161-172 <<http://www.uspceu.com/usp/doxa/doxaIV/patrocinio.pdf>> (Consulta: 05/11/07).
- SAPERAS, Enric y GIFREU, Joseph. "El formato de la información en las televisiones europeas. Elementos comunes y peculiaridades significativas". [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, junio-agosto 1995, núm. 42. pp. 35-47. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_042/opi\\_perspectivas4.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_042/opi_perspectivas4.html)> (Consulta: 11/01/08).
- SARTORI, Giovanni. *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus, 1998.
- SOTO SANFIEL, María Teresa y RIBES I GUÀRDIA, Francesc X. "Del impulso a la inercia. Evolución de la TDT en España". [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, octubre-diciembre 2003, núm. 57. pp. 42-51. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=57>> (Consulta: 11/01/08).
- STUCCHI, Gaetano. "Innovación tecnológica y mercado audiovisual en Europa. Ante los cambios cualitativos inminentes". [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Septiembre-noviembre 1994, núm. 39. pp. 79-87. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_039/cuaderno\\_central3.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_039/cuaderno_central3.html)> (Consulta: 30/12/07).
- SUÁREZ CANDEL, Roberto. "Las Políticas Públicas de la Televisión Digital Terrestre en el Unión Europea. Estudio comparado de Suecia y España". Directores: Carles Llorens y Mònica Terribas. Tesis doctoral inédita. Universidad Pompeu Fabra, 2009.
- SUÁREZ OJEDA, Magdalena. "La Ley de Acompañamiento de Presupuestos 2003. Última reforma legal de lo audiovisual en España". [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, abril-junio 2003,

- núm. 55. pp. 81-84. <<http://www.campusred.net/telos/articuloderecho.asp?idarticulo=1&rev=55>> (Consulta: 11/01/08).
- SUSTAXA, Jon. “Situación actual y evolución futura de los operadores de cable”. En ICE, Telecomunicaciones y Audiovisual: Regulación, Competencia y Tecnología. Septiembre-Octubre 2006, núm. 832. pp. 105-114. <[http://www.revistasice.com/c/srevistasICE/pdfs/ICE\\_832\\_105-14\\_\\_60AEBF0A22A680160BE20665A7B63640.pdf](http://www.revistasice.com/c/srevistasICE/pdfs/ICE_832_105-14__60AEBF0A22A680160BE20665A7B63640.pdf)> (Consulta: 15/02/08).
- TELLO, Pilar. “500 años en la historia de las comunicaciones. Desde el sello hasta el satélite. I Congreso Internacional”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, Marzo-mayo 1994, núm. 37. pp. 130-131. <[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_037/actuali\\_noticias1.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_037/actuali_noticias1.html)> (Consulta: 30/12/07).
- TNS. *Anuario de audiencia de televisión*. Madrid: [TNS], 2006.
- TNS. *Anuario de audiencia de televisión*. Madrid: [TNS], 2007.
- TNS. *Anuario de audiencia de televisión*. [CD ROM]. Madrid: [TNS], 2008.
- TOMÁS, Ferrán. “Un nuevo sistema de autoridades para el audiovisual español: equilibrios internos y externos de los Consejos Audiovisuales”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. pp. 73-77 <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).
- TORRES, Alfonso. *Una nueva era audiovisual y tecnológica. Análisis Dafo*. Huelva, 2008.
- TUTTI, Daniel. “El Consejo del Audiovisual de Cataluña: hacia la autorregulación a través de los consensos”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, enero-marzo 2005, núm. 62. pp. 147-149. <<http://www.campusred.net/TELOS/>> (Consulta: 11/01/08).
- URQUIZA, Raquel. “Televisión digital terrestre en Europa y Estados Unidos”. Director: Enrique Bustamante Ramírez. Tesis Doctoral Inédita. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2008.
- URRETAVIZCAYA, Miguel. *La nueva televisión digital en el universo multimedia*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 2008.
- VACA, Ricardo. *El ojo digital. Audiencias I*. Madrid: Fundación ex-libris, 2004.
- VACA, Ricardo. *El ojo digital. Audiencias II*. Madrid: Fundación ex-libris, 2006.
- VACA, Ricardo. *Quién manda en el mando*. Madrid: Editorial Visor, 1997.
- VACA, Ricardo. *El puzzle de la audiencia televisiva*. Madrid: Fundación ex-libris, 2009.
- VALLES, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, D.L. 2003.
- VENTURA, Juan. *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial Civitas, 1994.
- VILCHES, Lorenzo. *La migración digital*. Barcelona: Gedisa, 2001.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ed. Pirámide. Madrid, 1993.
- VILLANUEVA, Julián, et al. *La TDT: ¿Un negocio imposible?* Pamplona: Deusto, 2008.
- VINADER, Raquel. “La TDT en la Comunidad de Madrid: motor del cambio de las televisiones locales”. Director: Hipólito Vivar Zurita. Tesis Doctoral Inédita. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2009.
- VIVAR, Hipólito. “Comunicación audiovisual y multimedia: Formación para la Sociedad de la Información”. [En línea]. En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2002, núm. 52. pp.

- 50-56. <<http://www.campusred.net/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=52>> (Consulta: 11/01/08).
- VIVAR, Hipólito. “Competencias profesionales en un sistema integrado multimedia”. En *Cuadernos de documentación multimedia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2005, Vol. 16.
- VIVAR, Hipólito y GARCÍA, Alberto: “La interactividad: concepto y factor de impulso de la TDT. Un caso práctico: Proyecto Sports ITV”, en *Sphera Publica*, núm. 9, año 2009.
- V.V.A.A. *La industria audiovisual en España. Escenarios de un futuro digital*. Madrid: Fundación EOI, 2010.
- V.V.A.A. *La investigación en España sobre TDT*. Revista Sphera Pública, núm. 9 Murcia, 2009.
- WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A., 1996.
- YACUZZI, Enrique. *El Estudio de Caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. [En línea]. Universidad del CEMA, 2005. <<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>> (Consulta: 24/06/08).
- ZALLO, Ramón. “Dos modelos opuestos. Consejos del audiovisual en las Comunidades Autónomas”. [En línea] En *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid: FUNDESCO, julio-septiembre 2006, núm. 68. pp. 78-90 <<http://0-www.campusred.net/cisne.sim.ucm.es/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=4&rev=68>> (Consulta: 25/09/07).

## INFORMES Y ANUARIOS

- ABERTIS TELECOM (Madrid). *Piloto TDT 2.0 en Extremadura. Tarjetas inteligentes en TDT*. [En línea]. Abril 2007. <[www.fenitel.es](http://www.fenitel.es)>
- AEDETI. *Modelos de TDT de pago y Sociedad de la Información en España*. Cáceres: Asociación Española de Empresas de TV interactiva, 2009.
- AETIC. *La electrónica, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones llave del futuro. Propuestas de AEPIC para la legislatura 2008-2012*. [En línea] Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España. Madrid, 19 Diciembre 2007. <[http://www.aetic.es/CLI\\_AETIC/ftpportalweb/documentos/POSICIONAMIENTO%20AETIC\\_V19Diciembre\\_3.pdf](http://www.aetic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/POSICIONAMIENTO%20AETIC_V19Diciembre_3.pdf)> (Consulta: 09/01/08).
- AETIC. *Los contenidos digitales en España*. [En línea] Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España. Madrid, 2009. <[http://www.aetic.es/CLI\\_AETIC/ftpportalweb/documentos/Estudio\\_Contenidos\\_Digitales.pdf](http://www.aetic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/Estudio_Contenidos_Digitales.pdf)> (Consulta: 12/12/09).
- AIMC (Madrid). *Principios para la Medición de audiencia de la Televisión Digital Terrestre*. [En línea]. Asociación para la investigación de medios de comunicación. Madrid: Grupo de trabajo sobre medición de audiencias y contenidos de la TDT, enero 2003. <<http://download.aimc.es/aimc/07informacion/Principios%20TDT.pdf>> (Consulta: 23/12/08).
- ASIMELEC. *Informe 2009 de la industria de contenidos digitales*. Madrid, 2009.

- BARLOVENTO COMUNICACIÓN. *Análisis televisivo 2009*. [En línea] Madrid, 2010. <[http://www.barloventocomunicacion.com/files\\_notas\\_prensa/ANALISIS\\_TELEVISIVO\\_2009.pdf](http://www.barloventocomunicacion.com/files_notas_prensa/ANALISIS_TELEVISIVO_2009.pdf)> (Consulta: 02/02/2010).
- BARLOVENTO COMUNICACIÓN. *Barómetro Tv. Análisis de la producción y distribución televisiva en España*. 1ª oleada, mayo 2009. [Madrid, 2009] [2009a].
- BARLOVENTO COMUNICACIÓN. *Barómetro Tv. Análisis de la producción y distribución televisiva en España*. 2ª oleada, octubre 2009. [Madrid, 2009] [2009b].
- CIMOP. *Presentación de los principales resultados de la investigación cualitativa sobre la evolución de la imagen de Veo7*. Madrid, 2009.
- CMT - CAC. *La televisión digital terrenal en España. Situación y tendencias*. [En línea]. Madrid/Barcelona: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones/ Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Julio, 2002. <[http://www.cmt.es/cmt\\_ptl\\_ext/SelectOption.do?nav=audiovisual&detalles=090027198001692c&pagina=1](http://www.cmt.es/cmt_ptl_ext/SelectOption.do?nav=audiovisual&detalles=090027198001692c&pagina=1)> (Consulta: 12/11/07).
- DELOITTE. *II Informe Económico de la Televisión Pública en España*. 2008. Deloitte S.L., 2008.
- EGEDA. *Panorama Audiovisual 2008/2009*. Madrid: Entidad de Gestión de Derechos de los productores audiovisuales, 2009.
- ENTER. “La Televisión Digital Terrestre: tendencias y perspectivas de desarrollo en España”. [En línea]. 17 de Noviembre 2005. <<http://www.enter.ie.edu/cms/es/informe/167/1>> (Consulta: 15/04/07).
- ENTER. *La TDT: oportunidades y retos del apagón analógico*. [En línea] Diciembre de 2009. <<http://www.enter.ie.edu/enter/mybox/cms/14759.pdf>>. (Consulta: 14/02/10)
- FENITEL. *Propuesta de actuación en el ámbito de la televisión digital terrenal y estado del parque de las instalaciones colectivas de TV*. [En línea] 2005. <[www.fenitel.es](http://www.fenitel.es)>
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento sobre la situación de MHP en España. Versión 1*. [En línea]. Grupo de trabajo 7: MHP y otros aspectos técnicos del Foro Técnico de la Televisión Digital. Coordinado por Subdirección General de Infraestructuras y normativa técnica. Abril de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005a].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Guía de Implementación de la TDT en España Versión 1.0.6*. [En línea]. Subgrupo 2 del Grupo de Trabajo 7 del Foro Técnico de la televisión digital Coordinado por Subdirección General de Infraestructuras y Normativa Técnica. Junio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005b].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento informativo sobre la TV digital. Televisión digital: adaptarse hoy para la nueva televisión. Versión 2*. [En línea]. Foro Técnico de la Televisión Digital. 16 de Junio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005c].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Instalaciones de recepción. Versión nº 3*. [En línea]. Grupo de Trabajo 1 del Foro Técnico de la Televisión Digital - Subgrupo 1 sobre Instalaciones de Recepción. Coordinado por FENITEL. 27 de junio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005d].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Plan de comunicación para profesionales y organizaciones de usuarios*. [En línea]. Foro Técnico de la

- Televisión Digital. 27 de Junio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005e].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento sobre Informe de Situación DVB-H. Versión 1.* [En línea]. Grupo de trabajo 7: MHP y otros aspectos técnicos del Foro Técnico de la Televisión Digital. Coordinado por Subdirección General de Infraestructuras y normativa técnica. Julio de 2005, <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005f].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento sobre facilidades de navegación y guía electrónica de programación. Versión 0.9.* [En línea]. Grupo de Trabajo III del Foro Técnico de la Televisión Digital. Subgrupo 1. Facilidades de navegación y guía electrónica de programación. Coordinado por Pablo Romero Sullà (Sogecable). 1 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005g].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Definición de proyectos de fomento de la televisión digital terrestre como medio de acceso a la Sociedad de la Información.* [En línea]. Foro Técnico de la Televisión Digital. 5 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005h].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Informe sobre nuevos contenidos con calidad TDT. Versión 1.0.* [En línea]. Grupo de trabajo 3 “Oferta de contenidos” del Foro Técnico de la Televisión Digital. Coordinado por Javier Sánchez (AETIC). 6 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005i].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Informe sobre servicios interactivos básicos basados en MHP. Versión 3.* [En línea]. Grupo de trabajo 3 “Oferta de contenidos” del Foro Técnico de la Televisión Digital. Coordinado por Marc Bel (Sony España). 9 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005j].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Diseño conceptual de un proyecto piloto de T- Administración basado en MHP Versión 2* [En línea]. Grupo de Trabajo 6 del Foro Técnico de la Televisión Digital. Coordinado por Subdirección General de Infraestructuras y Normativa Técnica. 11 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005k].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Alta Definición. Versión 0.4.* [En línea]. Subgrupo de Trabajo ALTA DEFINICIÓN del Foro Técnico de la Televisión Digital Coordinado por Subdirección General de Infraestructuras y Normativa Técnica. 22 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005l].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Requisitos Técnicos para los Servicios de la Sociedad de la Información en Televisión Digital Terrestre.* [En línea]. Grupo de Trabajo 6 Servicios de la Sociedad de la Información de interés público del Foro Técnico de la Televisión Digital Coordinado por Jordi Mata Ferraté (Televisió de Catalunya). 26 de Julio de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005m].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Servicios de la Sociedad de la Información de Interés Público. Administración, Sanidad y Educación vía TV Digital.* [En línea]. Grupo de Trabajo 6 del Foro Técnico de la Televisión Digital.

- Coordinado por Vocalía Asesora para el Desarrollo de la Sociedad de la Información. Agosto de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005n].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento sobre base de datos de información de cobertura TDT. Versión 1.0.* [En línea]. Grupo de trabajo 2 del Foro Técnico de la Televisión Digital. Septiembre de 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005o].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Documento sobre estrategia del apagado analógico. Versión 1.2.* [En línea]. Grupo de trabajo 2 del Foro Técnico de la Televisión Digital Subgrupo 3 Estrategia del apagado analógico. Coordinado por subdirección general de infraestructuras y normativa técnica. Octubre 2005. <<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/ForoTecnico/>> (Consulta: 04/02/08) [2005p].
- FORO TÉCNICO DE LA TELEVISIÓN DIGITAL. *Especificación de receptores de Televisión Digital Terrestre para acceso condicional. Versión 1.1.1.* [En línea]. Subgrup 3 del Grupo de Trabajo 7 del Foro Técnico de la Televisión Digital. Junio 2009. <[http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/receptor-tdt/Documents/receptorestdt\\_condicional.pdf](http://www.televisiondigital.es/Terrestre/ComisionSeguimientoTDT/receptor-tdt/Documents/receptorestdt_condicional.pdf)> (Consulta: 20/08/09).
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. “Medios de Comunicación. Tendencias”. En *Informe de Telefónica sobre Tendencias de la Sociedad de la Información, 2006*. pp. 463-477.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *La Sociedad de la Información en España, 2008*. Editorial Ariel: Madrid, 2008.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *La Sociedad de la Información en España, 2009*. Editorial Ariel: Madrid, 2009.
- GABARDO, José Andrés y MATILLA, Teresa. *Td qué*. [En línea] AIMC/Aedemo. Febrero 2008 <[http://www.aimc.es/aimc.php?izq=informacion.swf&op=uno&pag\\_html=si&dch=07informacion/71.html](http://www.aimc.es/aimc.php?izq=informacion.swf&op=uno&pag_html=si&dch=07informacion/71.html)> (Consulta: 08/03/08).
- GAPTEL. *Televisión Digital*. [En línea]. Madrid: Red.es, Marzo 2005. <[http://observatorio.red.es/estudios/documentos/ContenidosDigitales\\_final.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/ContenidosDigitales_final.pdf)> (Consulta: 08/09/07).
- GAPTEL. *Contenidos digitales. Nuevos modelos de distribución on line*. [En línea] Junio 2006. <[http://observatorio.red.es/estudios/documentos/ContenidosDigitales\\_final.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/ContenidosDigitales_final.pdf)> (Consulta: 07/03/07).
- GECA. *El anuario de la televisión 2006*. Madrid, 2007. [2007a]
- GECA. *El anuario de la televisión 2005/2006*. Madrid, 2007. [2007b]
- GROUP M. *TVE sin publicidad*. [En línea] Junio de 2009. <[www.marketingnews.com](http://www.marketingnews.com)> (Consulta: 4/11/09).
- GRUPO CONSULTORES. *El estudio de la calidad de los medios de comunicación en España*. [En línea] Enero 2010. <[www.grupoconsultores.com](http://www.grupoconsultores.com)> (Consulta: 23/02/10)
- IMPULSA TDT. “La TDT local y autonómica en España”. [En línea] Mayo 2007. <<http://www.impulsatdt.es/pdf/IE-localyautonomico.pdf>> (Consulta: 10/09/07).
- IMPULSA TDT. *Presentación resultados preliminares. Piloto TDT 2.0*. Madrid: 25 julio de 2007 [2007a].
- IMPULSA TDT *Servicios TDT sobre tarjetas inteligentes. Reunión de cierre del Piloto TDT 2.0*. Madrid: 25 julio de 2007 [2007b].
- IMPULSA TDT y ACTIVA MULTIMEDIA. *T-Personalización. Informe T-Personalización. Aplicaciones-muestras de interfaz gráfica*. Madrid: Junio de 2007.

- IMPULSA TDT y ACTIVA MULTIMEDIA. *T-Personalización. Informe T-Personalización. Memoria técnica*. Madrid: Junio de 2007.
- IMPULSA TDT. *T-Personalización. Plataforma de gestión de participación y publicidad interactiva en TDT. Memoria Técnica*. Madrid: Junio de 2007.
- IMPULSA TDT. *T-Personalización. Resultados finales del estudio*. Madrid: Junio de 2007.
- IMPULSA TDT. *Plan de Transición a la Televisión Digital Terrestre* [En línea] <<http://www.impulsatdt.es/pdf/plan-nacional-transicion-tdt.pdf>> (Consulta: 01/07/07).
- IMPULSA TDT. *Principales resultados postest campaña de Impulsa TDT*. Madrid: noviembre de 2007.
- IMPULSA TDT. *Informe IMPULSA TDT. Plan Avanza TDT*. [En línea]. Madrid: febrero, 2008. (Consulta: 04/04/08) [2008a].
- IMPULSA TDT. *Anuario TDT 2007*. [En línea]. Madrid, 2008 <[http://www.impulsatdt.es/pdf/ponencias/ANUARIO\\_TDT\\_2007.pdf](http://www.impulsatdt.es/pdf/ponencias/ANUARIO_TDT_2007.pdf)> (Consulta: 06/04/08) [2008b].
- IMPULSA TDT. *Principales resultados postest campaña de Impulsa TDT*. Madrid: abril-mayo, 2008 [2008c].
- IMPULSA TDT. *Principales resultados postest campaña de Impulsa TDT*. Madrid: julio, 2008 [2008d].
- IMPULSA TDT. *Anuario TDT 2008*. [En línea]. Madrid, 2009 <<http://www.impulsatdt.es/pdf/impulsa-tdt-anuario-08.pdf>> (Consulta: 05/05/08).
- IMPULSA TDT. *Informe mensual*. Números del 1 (Diciembre 2006) al 36 (Febrero 2010).
- INTECO. *Catálogo de receptores interactivos para TDT disponibles en España*. Madrid, Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, 2008. <[www.inteco.es](http://www.inteco.es)>
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. *España.es. Programa de Actuaciones para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en España*. [En línea] Madrid, 3 de julio de 2003. <[http://www.csi.map.es/csi/pdf/espana\\_es\\_actuaciones.pdf](http://www.csi.map.es/csi/pdf/espana_es_actuaciones.pdf)> (Consulta: 16/10/07).
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. *Plan de Transito a la TDT* [En línea]. Madrid, 7 de junio de 2007. <<http://www.impulsatdt.es/pdf/plan-nacional-transicion-tdt.pdf>> (Consulta: 16/10/07).
- OBSERVATORIO RED.ES. *Panel de hogares. XVI oleada. Abril-junio 2007*. [En línea] Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007. <[http://observatorio.red.es/estudios/documentos/xvi\\_oleada.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/xvi_oleada.pdf)> (Consulta: 07/07/07).
- OBSERVATORIO RED.ES. *Panel de hogares. XVII oleada. Julio-septiembre 2007*. [En línea] Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007. <[http://observatorio.red.es/estudios/documentos/xvii\\_oleada.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/xvii_oleada.pdf)> (Consulta: 03/11/07).
- OBSERVATORIO RED.ES. *Estudio sobre Actividades realizadas en Internet. Enero 2008*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008.
- OBSERVATORIO RED.ES. *Las tecnologías de movilidad en la empresa española*. [En línea]. Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información Entidad Pública Empresarial Red.es. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, marzo 2008. <[http://observatorio.red.es/estudios/documentos/tec\\_movilidad\\_empresas\\_2008.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/tec_movilidad_empresas_2008.pdf)> (Consulta: 02/04/08).
- ONTSI. *Evolución de los usos de internet en España 2009*. [En línea] Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, junio de 2009. <<http://www.red.es/media/registrados/2009-07/1247222922908.pdf?accion=aad26f93bf8de89a191acf91bffa7b5e>> (Consulta: 03/01/10)

- ONTSI. *La Sociedad en Red. Informe anual de la Sociedad de la Información en España 2008*. [En línea] Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, septiembre de 2009. <<http://www.red.es/media/registrados/2009-12/1259679987210.pdf?aceptacion=bf6748ccbebf8de39a221edf93b13b59>> (Consulta: 03/01/10)
- RED.ES. *Las TIC en los hogares españoles. Encuesta panel 23<sup>a</sup> oleada. I Trimestre*. [En línea] <<http://www.ontsi.red.es/hogares-ciudadanos/articulos/id/3812/xxiii-oleada-del-panel-hogares-enero-marzo-2009.html>> (Consulta: 03/01/10)
- SÁNCHEZ REVILLA, Miguel Ángel. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2005 (resumen)*. [En línea] Madrid: INFOADEX, S.A., 2005. <<http://www.InfoAdex.es/estudios/resumen2005.pdf>> (Consulta: 03/04/08).
- SÁNCHEZ REVILLA, Miguel Ángel. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2006 (resumen)*. [En línea] Madrid: INFOADEX, S.A., 2006. <<http://www.InfoAdex.es/estudios/resumen2006.pdf>> (Consulta: 03/04/08).
- SÁNCHEZ REVILLA, Miguel Ángel. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2007 (resumen)*. [En línea] Madrid: INFOADEX, S.A., 2007. <<http://www.InfoAdex.es/estudios/resumen2007.pdf>> (Consulta: 03/04/08).
- SÁNCHEZ REVILLA, Miguel Ángel. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2008 (resumen)*. [En línea] Madrid: INFOADEX, S.A., 2008. <<http://www.InfoAdex.es/estudios/resumen2008.pdf>> (Consulta: 03/04/08).
- SÁNCHEZ REVILLA, Miguel Ángel. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2009*. Madrid: INFOADEX, S.A., 2008.
- SETSI: “Plan Estratégico de Transición de la televisión analógica a la digital” [En línea]. Madrid: 18 de diciembre de 2003. <[http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/ecom/doc/todays\\_framework/digital\\_broadcasting/switchover/es\\_tdt.doc](http://ec.europa.eu/information_society/policy/ecom/doc/todays_framework/digital_broadcasting/switchover/es_tdt.doc)> (Consulta: 04/06/08).
- TNS. *La medición de la audiencia de TV a través de un panel de audímetros*. [En línea] Barcelona: 2007 <[http://www.tns-global.es/docs/docs\\_soluciones\\_90.pdf](http://www.tns-global.es/docs/docs_soluciones_90.pdf)> (Consulta: 16/06/08).
- UTECA. *Posición de UTECA sobre el acuerdo para fomentar el desarrollo de la televisión digital terrenal en España*. [En línea]. Madrid: 20 julio 2001 <[www.uteca.es](http://www.uteca.es)> (Consulta: 20/04/07).
- UTECA. *El problema de la implantación y desarrollo de la televisión digital terrestre en España*. [En línea]. Madrid: 20 julio 2001 <[www.uteca.es](http://www.uteca.es)> (Consulta: 20/04/07).
- UTECA. *Informe sobre los problemas técnicos de la televisión digital terrestre*. [En línea]. Madrid: 20 julio 2001. <[www.uteca.es](http://www.uteca.es)> (Consulta: 20/04/07).
- UTECA. *Anteproyecto de Ley General de Televisión. Propuesta de la unión de televisiones comerciales asociadas* (UTECA). [En línea] [Madrid]: UTECA, mayo 2002. <[http://www.uteca.com/uteca\\_contenidos/documentos/Anteproyecto%20de%20la%20Ley%20General%20de%20la%20Televisión\\_Febrero\\_2003.doc](http://www.uteca.com/uteca_contenidos/documentos/Anteproyecto%20de%20la%20Ley%20General%20de%20la%20Televisión_Febrero_2003.doc)> (Consulta: 16/10/07).
- UTECA. *Estado de las TDT en varios países de Europa*. [En línea]. Madrid: 3 noviembre julio 2003 <[www.uteca.es](http://www.uteca.es)> (Consulta: 20/04/07).
- UTECA. *Informe UTECA 2006 sobre la regulación de la televisión en España*. Madrid: Unión de Televisiones Comerciales en abierto, 2007.
- VEO TELEVISIÓN. *Memoria de Cuentas anuales abreviadas, 2002*. Madrid: 2003.
- VEO TELEVISIÓN. *Borrador del Plan de Negocio*. Madrid: 2002-2005.
- VEO TELEVISIÓN. *Datos Gedeón, 2005*. Madrid: 2006.
- VEO TELEVISIÓN. *Memoria de Cuentas anuales abreviadas, 2006*. Madrid: 2007.



- VEO TELEVISIÓN. *Datos Gedeón*. 2006. Madrid: 2007.
- VEO TELEVISIÓN. *Memoria de Cuentas anuales abreviadas*, 2007. Madrid: 2008.
- VEO TELEVISIÓN. *Presentación Veo Televisión de la programación y la cadena ante la prensa*. Madrid: febrero 2007.
- VEO TELEVISIÓN. *Presentación interna. Piloto Servicios Avanzados en TDT de marzo a julio de 2007*. Madrid: septiembre 2007.
- VEO TELEVISIÓN. *Datos Gedeón*. 2007. Madrid: 2008.
- VEO TELEVISIÓN. *Cuentas anuales e Informe de Gestión*, 2008. Madrid: 2009.
- VEO TELEVISIÓN. *Informe mensual de audiencias*. Madrid: febrero 2008.
- V.V.A.A. *Análisis económico de la televisión en España 2007*. Barcelona: Deusto Ediciones, 2007.
- V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2007*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2007.
- V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2008*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2008.
- V.V.A.A. *La televisión en España. Informe 2009*. [Madrid ?] Ediciones Deusto, 2009.
- WYMAN, Oliver. "Principales magnitudes de los contenidos digitales en España 2008". [En línea]. Red.es, 2009. <<http://www.ontsi.red.es/contenidos-digitales/articles/id/3017/principales-magnitudes-los-contenidos-digitales-espana-2008.html>> (Consulta: 18/06/09).
- ZENITHMEDIA. *Los Medios en España y Portugal, 2009*. [En línea]. Zenithmedia, 2008. <<http://www.zenithmedia.es/zenithlibrodemedios.pdf>> (Consulta: 20/01/10).

## CONGRESOS Y PONENCIAS

- (2005) *XX Congreso Internacional de comunicación*. Universidad de Navarra, noviembre 2005.
- DAVARA, Javier y FERNÁNDEZ, José. "La televisión digital terrestre en España: hacia un nuevo orden televisivo". [En línea] <[www.unav.es/fcom/cicom/PDF Comunicaciones/grupo8/Comunicación de Javier Davara Torrego y Juan Fernández Tamames para XXCICOM.pdf](http://www.unav.es/fcom/cicom/PDF%20Comunicaciones/grupo8/Comunicaci3n%20de%20Javier%20Davara%20Torrego%20y%20Juan%20Fern3ndez%20Tamames%20para%20XXCICOM.pdf)>
- (2005) *Acto Despegue de la TDT*. Madrid, 12 de diciembre de 2005:
- IMPULSA TDT. Nota de prensa del acto "Despegue de la TDT". I (Madrid, 12 de diciembre de 2005).
- IMPULSA TDT. "La televisión digital terrestre despegó ya". Dossier del acto "Despegue de la TDT" (Madrid, 12 de diciembre de 2005).
- TVE. "TDT. La oferta más completa, en TVE". Información corporativa en el acto "Despegue de la TDT" (Madrid, 12 de diciembre de 2005).
- (2006) *IX Congreso IBERCOM*. Grupo de trabajo: Publicidad y marketing. Universidad de Sevilla. Sevilla-Cádiz, 2006:
- JIMÉNEZ MARÍN, Gloria, DELGADO BRULL, M<sup>a</sup> Teresa y RAMOS SERRANO, Marina. "La televisión digital como soporte para la comunicación publicitaria".
- VIDELA, José Juan y SANJUÁN, Antonio S.: "La producción independiente de televisión en España. Una radiografía del mercado".
- (2007) *Forumtech 2007. I Foro de Tecnologías Audiovisuales en Red y Nuevos Contenidos*. Valencia 2-3 de octubre de 2007:

CUATRECASAS, Albert. “Las posibilidades tecnológicas y de negocio de una realidad inminente”. [En línea] <<http://www.forumtech.es/descargables>>

GARCÍA LACUESTA, Guillermo. “La TDT en España”. [En línea] <<http://www.forumtech.es/descargables>>

(2007) *Broadcast 2007*. Madrid, 7 de noviembre de 2007:

BLASCO, Antonio, MENÉNDEZ, José Manuel, TORREIRO, Carlos, RODRÍGUEZ, Luis, JIMÉNEZ, Jorge Alberto, SÁNCHEZ ILLANA, Eduardo y VENTOSA, Joseph. “Explotación de TDT local y autonómica en un modelo de red”.

(2007) *Jornada anual UTECA 2007*. Madrid, 6 noviembre 2007 [En línea] <[www.uteca.es](http://www.uteca.es)>

ECHEVARRÍA, Alejandro. “Discurso del presidente de UTECA”.

TEJERO, Andrés. “El estado de la cuestión a 3 años del encendido”.

(2007) *VIII Congreso de Telecomunicaciones*. ASIMELEC. Madrid, 11 diciembre 2007:

FERNÁNDEZ-PANIAGUA, Antonio. “El futuro del espectro. Los nuevos servicios”. [En línea] <<http://www.asimelec.es/Events/EventDetail.aspx?OuTypeID=6&ID=7&OuID=29>> (Consulta: 03/01/08).

(2007) *II Congreso Internacional ProTDT, Televisión Digital Terrestre*. Madrid, 12 diciembre de 2007:

ARMAS, Andrés. “Situación del desarrollo de la TDT en España. Impulsa TDT: panorama general”.

CASADO, Jesús. “Situación del desarrollo de la TDT en España. TDT: presente y futuro en España. La visión de los fabricantes”.

CASADO, Jesús. “La HD. Televisión en alta definición: presente y futuro en España.”.

DECKER, Arnoud. “El desarrollo de la TDT en Europa. El caso francés”.

GARCÍA ARGÜELLES, Miguel Ángel. “Situación del desarrollo de la TDT en España. La visión de las empresas instaladoras”.

GUTIÉRREZ, Eladio. “DVBH, la TDT en movilidad.”.

LINARES, Pedro. “DVBH, la TDT en movilidad. El operador de red y el DVBH”.

MARCOS, Maite. “DVBH, la TDT en movilidad. Los operadores de telefonía móvil y DVBH”.

JARA, Víctor. “Situación del desarrollo de la TDT en España. La TDT local”.

QUINTELA, José Antonio. “Plan Nacional de Transición a la Televisión Digital Terrestre”.

RODRÍGUEZ, Carmen. “DVBH, la TDT en movilidad.”.

ROS PERAN, Francisco. “Discurso de inauguración del Congreso”.

ROSES, Joan. “La HD. Tv3 HD: una experiencia pionera”.

SIGISMONDI, Alberto. “El desarrollo de la TDT en Europa. El caso italiano”.

(2008) *Ciclo de Comunicación U.C.M. 2007-2008*. Madrid, 11 de enero de 2008:

ANDRÉS, Javier. “El panorama publicitario en los medios convencionales. Tendencias”.

DEL CASTILLO, Raquel. “El panorama publicitario en los medios convencionales. TV: el medio y sus ventajas publicitarias”.

(2008) *24º Seminario Aedemo de Televisión*. Granada, 8 de febrero de 2008:

OLIVAR, Jesús y SÁNCHEZ, Alfonso: “El Homo Digi-gratis y su comportamiento ante la TDT”. [En línea]. <<http://www.impulsatdt.es/pdf/ponencias/Aedemo-ponencia-Homodigi-gratis.pdf>> (Consulta: 20/05/08).

(2008) *III Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre*. Madrid, 3 de junio de 2008:

BJORNDAL, Geir. Flexibilidad en los modelos de negocio de la TDT de pago”.

CASADO, Jesús. “El estado del arte de la implantación de la TDT en España según la industria de electrónica de consumo”.

CREMADES, Javier. “El estado del arte de la implantación de la TDT. La visión de las televisiones autonómicas y locales”.

DE MIGUEL, Fernando. “Los contenidos: elemento clave para el éxito de la TDT y del apagado analógico. La Sexta”.

DIE, Gonzalo. “Experiencia anticipada de cese de transmisiones en analógico. El ejemplo de Soria.”.

DOMÉNECH, Gemma. “Iniciativas en las CC.AA. para el impulso de la TDT”.

GARCÍA ARGÜELLES, Miguel Ángel. “El estado del arte de la implantación de la TDT: La visión de las empresas instaladoras de telecomunicaciones”.

GUTIÉRREZ, Eladio. “El estado del arte de la implantación de la TDT”.

LORENZO, Bernardo. “Inauguración del III Congreso Internacional de Televisión digital terrestre”.

MARUGÁN, Yolanda. “Los contenidos: elementos clave para el éxito de la TDT y del apagado analógico. RTVE”.

PINGARRÓN, Miguel. “Proyectos de extensión y universalización de la TV digital”.

QUINTELA, José Antonio. “El Plan Nacional de Transición a la TDT: una aproximación metodológica”.

REICHART, Bernd. “Antena.neox y Antena.nova”.

RODAL, Justo, LEÓN, Ignacio, PINGARRÓN, Miguel, TALAREWITZ, Sergio, BROTONS, José Joaquín y RINCÓN, Jordi. “La HDTV: las nuevas posibilidades para otros productos y servicios”.

SANCHIS, Ignacio. “El escenario de la TDT y el acceso condicional”.

SIGISMONDI, Alberto. “experiencia de servicios de la TDT de valor añadido en Italia”.

SORIA, Enrique. “Los contenidos: elementos clave para el éxito de la TDT y del apagado analógico. Veo Televisión”.

(2009) *IV Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre*. Barcelona, 7 de mayo de 2009:

ARMAS, Andrés. “Los radiodifusores. Impulsa TDT”.

CASADO, Jesús. “La industria de electrónica de consumo”.

LORENZO, Bernardo. “La necesidad de regulación de los aspectos claves en TDT”.

QUINTELA, José Antonio. “El plan de tránsito: las coberturas de señal de TDT”.

RINCÓN, Jordi. “Tv en alta definición”.

ROMÁN, Andrés. “Televisión de nueva generación”.

ROSES, Joan. “Los nuevos servicios en TDT. La nueva televisión digital terrestre”.

(2009) *La nueva televisión en España*. Madrid, 1 de julio de 2009

DE VICENTE, Alejandro, MONTABES, Juan, BULTÓ, Ramón y MARTÍNEZ-ALMEIDA, Sofía. “Consecuencias de la Directiva de Servicios Audiovisuales y su incorporación al ordenamiento español. Publicidad e inversión”.

DEL CORRAL, Jorge; GUTIÉRREZ, Eladio [2009a], VÁZQUEZ, José Luis y VENTOSA, Joseph. “Apagón analógico y TDT: ¿cuál es el futuro? ¿Cómo se va a abrir la puerta a la TDT de pago?”.

GOICOECHEA, Nieves. Intervención Especial.

GUTIÉRREZ-COLOMER, Jaime; ECHEVARRÍA, Alejandro, CARLOTTI, Mauricio, CONTRERAS, José Miguel y GARCÍA, Pedro. “El futuro de la televisión pública y de la televisión privada en el marco de la nueva ley”.

MIRALLES, Melchor, BOSCH, Jordi, GODAYOL, Carolina, QUINTANA, Anxo, CAMPO VIDAL, Manuel y MARTÍN, Esperanza. “Nuevos contenidos para una nueva televisión”.

(2009) *IV Foro de Tendencias televisivas FIA/UIMP*. Santander, 26 de agosto de 2009.

VENTOSA, Joseph. “Nuevos Horizontes Tecnológicos en TV”.

(2009) *IV Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre e Interactividad*. Alcázar de San Juan, 9 de octubre de 2009.

GONZÁLEZ, Pedro. “Nuevos modelos de negocio en TDT. Veo7”.

GUTIÉRREZ, José Juan. “Evolución y marco de la interactividad sobre TDT”.

MARTÍNEZ-RAPOSO, Mar. “Nuevos modelos de negocio en TDT”.

(2009) *Conferencia Infraestructuras de Telecomunicación: Dividendo Digital*. Madrid, 2 de noviembre de 2009.

O'DONOHUE, Pearse. “La dimensión europea del Dividendo Digital”.

OSA, Joaquín. “Eficiencia y Competencia: gestión del Espectro Radioeléctrico”.

ROS, Francisco. “La Administración ante el Dividendo Digital”.

(2009) *Broadcast: Jornadas profesionales*. Madrid, 3 al 6 de noviembre de 2009.

LORENZO, Bernardo. “Rigor y puntualidad en el paso a la TDT”.

GARCÍA MATILLA, Eduardo. “La investigación de audiencias en la TDT”.

GUTIÉRREZ, Eladio [2009b], MARTÍN, José María, PÉREZ, Sergio, DE MIGUEL, Fernando y REICHART, Bernd. “La TDT: nuevos modelos de negocio”.

MESTRE, Alejandro. “Televisión en movilidad”.

PUIGREFAGUT, Elena. “Y con la TDT llega el Dividendo Digital”.

(2010) *V Congreso Internacional de Televisión Digital Terrestre*. Sevilla, 9 y 10 de marzo de 2010.

GARCÍA CASTILLEJO, Ángel: “El audiovisual ante la Ley General de Comunicación Audiovisual”.

LORENZO, Bernardo. “Situación de la TDT en España”.

(2010) *Y tras el apagón...¿qué?* Madrid, 25 de marzo de 2010.

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

- ALVARIÑO, Ricardo: Sub Director General de Infraestructura y Normativas. Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- ASTASIO, Víctor: Director de Tecnología y Sistemas de Veo Televisión (2005-2008).
- CASADO, Jesús: Vicepresidente de Asimelec.
- CASTIÑEIRA, Ricardo: Director Técnico de Unedisa Telecomunicaciones (2008-actualidad).
- GARCÍA, Lorea: Directora de Asesoría Jurídica de Veo Televisión (2005-2008). Posteriormente pasa a formar parte del departamento jurídico de Unidad Editorial.
- GONZÁLEZ, Pedro: Director General de Administración de Veo Televisión (2005-2008). Posteriormente nombrado Director General de Operaciones.
- GUTIÉRREZ-COLOMER, Jaime: Consejero delegado de Veo Televisión (2008-actualidad) y director general del Área Audiovisual (2000-actualidad).
- HERNÁNDEZ, Alfonso: Director creativo de Veo Televisión (2008-actualidad).
- JIMÉNEZ DE GARNICA, Fernando: Director Comercial de Veo Televisión (2005-2009).
- MOLIA, Rafael: Técnico de Planificación y Emisiones de Veo Televisión (2002-actualidad).
- PÉREZ-KLETT, Carlos: Jefe de *Marketing* de Veo Televisión (2006-actualidad).
- SORIA, Enrique: Director General de Estrategia de Veo Televisión (2005-2008).
- TEJERINA, José Luis: Asesor de Ingeniería de Veo Televisión (2002-actualidad).
- VÍLCHEZ, José: Director de Producción y Emisiones de Veo Televisión (2002-2008). Posteriormente nombrado Director de Producción y Explotación de Unedisa Telecomunicaciones.

## LEGISLACIÓN

- (1998) España. Real Decreto 2169/1998, de 9 de octubre por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, 16 octubre 1998, núm. 248. pp. 34244-34248. <<http://www.boe.es/boe/dias/1998/10/16/pdfs/A34244-34248.pdf>>
- (1998) España. Orden de 9 de octubre por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal y de Prestación del Servicio de Televisión Digital Terrenal. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, 16 octubre 1998, núm. 248. pp. 34248-34249. <<http://www.boe.es/boe/dias/1998/10/16/pdfs/A34248-34249.pdf>>
- (2000) España. Resolución de 13 de diciembre de 2000, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se hace público el acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000, por el que se resuelve el concurso público convocado para la adjudicación de dos concesiones para la explotación en régimen de emisión en abierto del servicio público de la televisión digital terrenal. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, 9 enero 2001, núm. 8. pp. 1114-1115. <<http://www.boe.es/boe/dias/2001/01/09/pdfs/A1114-1115.pdf>>
- (2003) Unión Europea. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre

- la transición de la radiodifusión analógica a la digital (de la conversión al sistema digital al cierre del analógico) [SEC(2003)992]. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 2003.
- (2004) España. Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Local. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, 8 abril 2004, núm. 85. pp. 14694-14716. <<http://www.boe.es/boe/dias/2004/04/08/pdfs/A14694-14716.pdf>>
- (2005) España. Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, 15 junio 2005, núm. 142. pp. 20562-20567. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/06/15/pdfs/A20562-20567.pdf>>
- (2005) España. Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27006- 27014. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27006-27014.pdf>>
- (2005) España. Real Decreto 945/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de Prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27014- 27016. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27014-27016.pdf>>
- (2005) España. Real Decreto 946/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba la Incorporación de un nuevo canal analógico de televisión en el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada, aprobado por el Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27016-27020. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27016-27020.pdf>>
- (2005) España. Orden ITC/2476/2005, de 29 de julio, por la que se aprueba el Reglamento Técnico y de Prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27022-27023. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27022-27023.pdf>>
- (2005) España. Resolución de 29 de julio de 2005, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros, de 29 de julio de 2005, de Modificación del contrato concesional con Sogecable, S.A., para la prestación del servicio público de televisión. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27095-27102. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27095-27102.pdf>>
- (2005) España. Resolución de 29 de julio de 2005, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros, de 29 de julio, por el que se aprueba el Pliego de bases administrativas particulares y de prescripciones técnicas por el que ha de regirse el concurso público para la adjudicación de una concesión para la explotación del servicio público de la televisión en régimen de emisión en abierto y se convoca el correspondiente concurso. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 181, 30 julio 2005. pp. 27102-27113. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/30/pdfs/A27102-27113.pdf>>
- (2005) España. Resolución de la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio por la que se hace pública la convocatoria por procedimiento abierto, mediante concurso, para la adjudicación de una concesión para la explotación del servicio público de la televisión en régimen de emisión en abierto. [En línea].

- Boletín Oficial del Estado*, núm. 209, 1 septiembre 2005. p. 7979. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/09/01/pdfs/A7979.pdf>>
- (2005) Europa. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de Regiones, sobre la aceleración de la transición de la radiodifusión analógica a la digital. COM (2005) 400 final. 14 de septiembre de 2005. [En línea] <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=en&ihmlang=en&lng1=en,es&lng2=cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,nl,pl,pt,sk,sl,sv,&val=408613:cs&page=>>>
- (2005) Europa. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de Regiones. Un informe de mercado para la gestión del espectro radioeléctrico en la Unión Europea. COM (2005) 400 final. 14 de septiembre de 2005. [En línea] <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=en&ihmlang=en&lng1=en,es&lng2=cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,nl,pl,pt,sk,sl,sv,&val=408613:cs&page=>>>
- (2005) España. Corrección de errores del Real Decreto 944/ 2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 225, 20 septiembre 2005. pp. 27102-27113. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/09/20/pdfs/A27102-27113.pdf>>
- (2005) España. Resolución de 29 de noviembre de 2005, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 2005, por el que se amplía con canales digitales adicionales el contenido de las concesiones de las sociedades que gestionan el servicio público de televisión terrestre de ámbito estatal y por el que se asignan los canales que forman parte de los múltiples digitales en redes de frecuencia única. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 290, 5 diciembre 2005. pp. 39917-39918. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/12/05/pdfs/A39917-39918.pdf>>
- (2005) España. Resolución de 30 de noviembre de 2005, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 2005, por el que se resuelve el concurso público para la adjudicación de una concesión para la explotación del servicio público de la televisión en régimen de emisión en abierto, convocado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de julio de 2005. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 301, 17 diciembre 2005, pp. 41390-41391. <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/12/17/pdfs/A41390-41391.pdf>>
- (2006) España. Resolución de 17 de enero de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad a la adenda al Convenio de colaboración con la citada y la Entidad Pública Empresarial Red.es para la encomienda de gestión a esta última de determinadas actuaciones para el fomento de la Sociedad de la Información. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 37, 13 febrero 2006, pp. 5727-5728. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/02/13/pdfs/A05727-05728.pdf>>
- (2006) España. Resolución de 25 de enero de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al acuerdo de encomienda de gestión a la Entidad Pública Empresarial Red.es para la realización de determinadas actuaciones para el fomento de la Sociedad de la Información. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 50, 28 febrero 2006, pp. 8221-08223. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/02/28/pdfs/A08221-08223.pdf>>

- (2006) España. Resolución de 17 de mayo de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al Convenio de colaboración con la Comunidad Autónoma de Aragón para el desarrollo del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 147, 12 junio 2006, pp. 22500-22510. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/06/12/pdfs/A22500-22510.pdf>>
- (2006) España. Resolución de 26 de mayo de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Generalidad de Cataluña para el desarrollo del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 147, 21 junio 2006, pp. 23425-23441. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/06/21/pdfs/A23425-23441.pdf>>
- (2006) España. Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de difusión de radio y televisión por cable. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 210, 2 septiembre 2006, pp. 31532-31532. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/09/02/pdfs/A31532-31538.pdf>>
- (2006) España. Resolución de 7 de agosto de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Comunidad Autónoma de La Rioja para el desarrollo del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 226, 21 septiembre 2006, pp. 33142-33150. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/09/21/pdfs/A33142-33150.pdf>>
- (2006) España. Resolución de 7 de agosto de 2006, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se da publicidad al Convenio de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Comunidad Autónoma de Canarias para el desarrollo del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 230, 26 septiembre 2006, pp. 33733-33743. <<http://www.boe.es/boe/dias/2006/09/21/pdfs/A33733-33743.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 16 de enero de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión a Red.es para la realización de determinadas actuaciones para el fomento de la Sociedad de la Información. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 46, 22 febrero 2007, pp. 7755-7757. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/02/22/pdfs/A07755-07757.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 16 de enero de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión a Red.es para la realización de determinadas actuaciones para el fomento de la sociedad de la información. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 46, 22 febrero 2007, pp. 7757-7759. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/02/22/pdfs/A07757-07759.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 5 de febrero de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la Adenda al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Comunidad Autónoma de Aragón para el desarrollo del Programa Pyme Digital, en el marco del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 56, 6 marzo 2007, pp. 9578-9583. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/06/pdfs/A09578-09583.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 1 de febrero de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el acuerdo con Red.es para la encomienda de gestión de determinadas actuaciones



- para el fomento de la Sociedad de la Información. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 56, 6 marzo 2007, pp. 9597-9598. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/06/pdfs/A09597-09598.pdf>>
- (2007) España. *Plan Nacional de Transición a la Televisión Terrestre*. [En línea]. Madrid, junio 2007. <<http://www.televisiondigital.es/NR/rdonlyres/9DD7BC58-D817-4379-95E2-4DC5B41199ED/0/PLANNACIONALDETRANSICIONALATDT.pdf>>
- (2007) España. Orden ITC/2212/2007, de 12 de julio, por la que se establecen Obligaciones y requisitos para los gestores de múltiples digitales de la televisión digital terrestre y por la que se crea y regula el registro de parámetros de información de los servicios de televisión digital terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 173, 20 julio 2007, pp. 31566-31584. <<http://www.boletinoficial.com/pdfs/2007/07/20/A31566-31584.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 4 de julio de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la adenda al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Comunidad Foral de Navarra para el desarrollo del programa ciudadanía digital, en el ámbito del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 185, 3 agosto 2007, pp. 33659-33662. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/08/03/pdfs/A33659-33662.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 3 de septiembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la adenda al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Comunidad Autónoma de Galicia para el desarrollo del programa ciudadanía digital, en el ámbito del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 254, 23 octubre 2007, pp. 43209-43215. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/23/pdfs/A43209-43215.pdf>>
- (2007) Europa. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 13 de noviembre de 2007, “Aprovechar plenamente las ventajas del dividendo digital en Europa: un planteamiento común del uso del espectro liberado por la conversión al sistema digital” [COM (2007) 700 final - no publicada en el Diario Oficial]. <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/l24114\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/l24114_es.htm)>
- (2007) España. Entidad pública empresarial Red.es. Bases reguladoras del Plan de ayudas a la compra y/o instalación de receptores de televisión digital y a la adaptación de las instalaciones colectivas de recepción de televisión en los edificios para la recepción de la señal de la Televisión Digital Terrestre en Soria Exposición de motivos. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 296, 11 diciembre 2007, pp. 14725-14725. <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/12/11/pdfs/B14725-14725.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 4 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la adenda al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Generalitat de la Comunitat Valenciana, para el desarrollo del Programa Ciudadanía Digital, en el ámbito del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 13, 15 enero 2008, pp. 2929-2934. <<http://www.boe.es/boe/dias/2008/01/15/pdfs/A02929-02934.pdf>>
- (2007) España. Resolución de 4 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la Adenda al Convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Industria,

- Turismo y Comercio y la Generalitat de la Comunitat Valenciana para el desarrollo del Programa de Difusión del DNI electrónico, en el ámbito del Plan Avanza. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 13, 15 enero 2008, pp. A02934. <<http://www.boe.es/boe/dias/2008/01/15/pdfs/A02934.pdf>>
- (2007) Unión Europea. Directiva 2007/65/CE del Parlamento europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2007 por la que se modifica la Directiva 89/552/CEE del Consejo sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva (Texto pertinente a efectos del EEE). [En línea]. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. 332, 18 diciembre 2007, pp. 27-45. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:332:0027:0045:ES:PDF>>
- (2008) España. Resolución de 31 de marzo de 2008, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica la Adenda al Acuerdo de encomienda de gestión a Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España, para el desarrollo y ejecución del Plan Nacional de transición a la Televisión Digital Terrestre de 21 de diciembre de 2007. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 100, 25 abril 2008, pp. 21606-21607. <<http://www.boe.es/boe/dias/2008/04/25/pdfs/A21606-21607.pdf>>
- (2008) España. Resolución de 16 de enero de 2008, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión a Red.es para la realización de determinadas actuaciones en el proyecto piloto Soria TDT. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 45, 21 febrero 2007, pp. 10275-10276. <<http://www.boe.es/boe/dias/2008/02/21/pdfs/A10275-10276.pdf>>
- (2008) España. Resolución de 16 de enero de 2008, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión a Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España para el desarrollo y ejecución del Plan nacional de transición a la televisión digital terrestre. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 45, 21 febrero 2007, pp. 10276-10278. <<http://www.boe.es/boe/dias/2008/02/21/pdfs/A10276-10278.pdf>>
- (2009) Europa. *Information from Member States on switchover to digital TV* [COCOM09-01]. Working Document. Brussels, 14 January 2009.
- (2009) España. Real Decreto-ley 1/2009, de 23 de febrero, de Medidas urgentes en materia de telecomunicaciones. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 47, 24 febrero 2009, pp. 19015-19019. <<http://www.boe.es/boe/dias/2009/02/24/pdfs/BOE-A-2009-3022.pdf>>
- (2009) España. Real Decreto-ley 11/2009, de 13 de agosto, por el que se regula, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación del servicio de televisión digital terrestre de pago mediante acceso condicional. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 197, 15 agosto 2009, pp. 70202-70205. <<http://www.boe.es/boe/dias/2009/08/15/pdfs/BOE-A-2009-13497.pdf>>
- (2009) España. Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 210, 31 agosto 2009, pp. 74003-74015. <<http://www.boe.es/boe/dias/2009/08/31/pdfs/BOE-A-2009-13988.pdf>>
- (2009) España. Anteproyecto de Ley General De La Comunicación Audiovisual, 29 de septiembre de 2009.

(2010) España. Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiplex de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica. [En línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 81, 3 de abril de 2010, pp. 30750-30764. <<http://www.boe.es/boe/dias/2010/04/03/pdfs/BOE-A-2010-5400.pdf>>

## REVISTAS

*Academia Tv*. Números del 109 (Febrero/marzo 2009) a 114 (Diciembre/enero 2009/2010). Madrid: Academia de las Ciencias y las Artes de Tv, 1998- . ISSN: 1697-4026.

@ntena. Números del 171 (Marzo 2008) a 178 (Diciembre 2009). Madrid: Asociación y Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Telecomunicación.

*Broadcast. Diario oficial del Salón Internacional de la Tecnología Audiovisual*. Números de 2007 a 2009. Madrid.

*InfoAdex informa*. Números del 28 (Abril 2006) al 38 (Noviembre 2009). Madrid: InfoAdex, 1996- .

*Revista Anuncios*. Noviembre 2006, núm. 1170. Madrid: Publicaciones profesionales, 1990- .

*Revista Área visual.com. La publicación profesional del cine y la televisión*. Noviembre/diciembre 2005, núm. 65. [Barcelona]: Integral Comunicación, D.L, 2000- . ISSN 1695-6281

*Revista Área visual.com. La publicación profesional del cine y la televisión*. Febrero 2007, núm. 79. [Barcelona]: Integral Comunicación, D.L, 2000- . ISSN 1695-6281

*Revista Área visual.com. La publicación profesional del cine y la televisión*. Abril 2007, núm. 81. [Barcelona]: Integral Comunicación, D.L, 2000- . ISSN 1695-6281

*Revista Área visual.com. La publicación profesional del cine y la televisión*. Diciembre 2007, núm. 88. Barcelona: Área Visual, 2000-

*Revista BIT. Boletín informativo de Telecomunicación*. Octubre/noviembre 2004, núm. 147. Madrid: Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicaciones: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, D.L. 1976- . ISSN: 0210-3923.

*Revista BIT. Boletín informativo de Telecomunicación*. Octubre/noviembre 2005, núm. 153. Madrid: Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicaciones: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, D.L. 1976- . ISSN: 0210-3923.

*Revista Cinevideo 20*. Números del 224 (Noviembre 2004) a 240 (Noviembre/diciembre 2008). Madrid: Cinevideo 20 S.L., 1982- . ISSN 0212-0143.

*Revista Intermedios*. Números del 267 (1ª febrero 2006) a 283 (1ª noviembre 2006). Madrid: Intermedios de la comunicación, 1994- . ISSN 1134-0533.

*Revista Noticias de la comunicación*. Julio-agosto 2008, núm. 282. Madrid: Noticias de la Comunicación, 1991- .ISSN: 1130-8842.

*Revista Noticias de la comunicación*. Junio 209, núm. 292. Madrid: Noticias de la Comunicación, 1991- .ISSN: 1130-8842.

*Revista Producción Profesional: revista de comunicación y técnica audiovisual*. Números del 69 (Enero 2006) al 117 (Enero 2010). Madrid: América Ibérica, 1999- . ISSN: 1578-696X.

*Revista Satélite infos: la revista de los profesionales*. Noviembre 2005, núm. 67. Madrid: Tele Satélites Publicaciones, 1998- .

*Revista Tele Digital*. Septiembre 2006, núm. 120. Madrid: Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.

- Revista Tele Digital*. Guía práctica de la TDT. Especial TDT 2007. Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.
- Revista Tele Digital*. Un año de televisión digital en España. Anuario 2007. Año 10. Núm. 10. Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.
- Revista Tele Digital*. Enero 2008, núm. 136. Madrid: Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.
- Revista Tele Digital*. Abril 2008, núm. 139. Madrid: Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.
- Revista Tele Digital*. Mayo 2008, núm. 140. Madrid: Tele Satélite Publicaciones, 2000- . ISSN: 1885-5768.
- Revista Teleinforme*. Junio 2006, núm. 794. Madrid: Editora Profesional de Cine, 1962- . ISSN 1139-4617.
- Revista Teleinforme*. Agosto-septiembre 2006, núm. 796/797. Madrid: Editora Profesional de Cine, 1962- . ISSN 1139-4617.
- Revista Teleinforme*. Octubre 2006, núm. 798. Madrid: Editora Profesional de Cine, 1962- . ISSN 1139-4617.
- Revista Teleinforme*. Noviembre 2006, núm. 799. Madrid: Editora Profesional de Cine, 1962- . ISSN 1139-4617.
- Revista Teleinforme*. Mayo 2007, núm. 805. Madrid: Editora Profesional de Cine, 1962- . ISSN 1139-4617.
- Revista Video popular*. Números del 116 (Febrero/marzo 2006) a 136 (Noviembre/diciembre 2009). Barcelona; Vídeo Popular, 1983- . ISSN: 1133-7079.
- Revista TNS News*. [En línea] Barcelona: Custommedia. Números del 24 (Otoño 2005) al 28 (Invierno 2006/primavera 2007). <[http://www.tns-global.es/docs\\_tnsnews/](http://www.tns-global.es/docs_tnsnews/)>

## BOLETINES DE NOTICIAS

- Newsletter Mundoplus.tv*. Mundoplus.tv. 2006- .
- Newsletter Veo*. Veo Televisión. Madrid. 2005-2008.
- Newsletter Vpnews*. Barcelona: Vídeo Popular. 2006- .
- Newsletter Enter*. Madrid: Instituto de Empresa. 2007- .
- Newsletter Electrónica Fácil*. Noticias Televisión Digital. 2006- .
- Webletter DigiTAG*. Suiza: DigiTAG. 2006- .

## PÁGINAS WEBS

- |  |  |
|--|--|
| <a href="http://www.abertistelecom.com">www.abertistelecom.com</a> | <a href="http://www.coit.es">www.coit.es</a>                                     |
| <a href="http://www.academiav.es">www.academiav.es</a>             | <a href="http://www.corporacionmultimedia.es">www.corporacionmultimedia.es</a>   |
| <a href="http://www.aimc.es">www.aimc.es</a>                       | <a href="http://www.digitag.org">www.digitag.org</a>                             |
| <a href="http://www.alcazardigital.com">www.alcazardigital.com</a> | <a href="http://www.dvb.org">www.dvb.org</a>                                     |
| <a href="http://www.antena3.com">www.antena3.com</a>               | <a href="http://www.elconfidencial.com">www.elconfidencial.com</a>               |
| <a href="http://www.anuncios.com">www.anuncios.com</a>             | <a href="http://www.elconfidencialdigital.com">www.elconfidencialdigital.com</a> |
| <a href="http://www.axion.es">www.axion.es</a>                     | <a href="http://www.elmundo.es">www.elmundo.es</a>                               |
| <a href="http://www.cac.cat">www.cac.cat</a>                       | <a href="http://www.elpais.com">www.elpais.com</a>                               |
| <a href="http://www.canalsur.es">www.canalsur.es</a>               | <a href="http://www.enter.es">www.enter.es</a>                                   |
| <a href="http://www.cincodias.com">www.cincodias.com</a>           | <a href="http://www.fenitel.es">www.fenitel.es</a>                               |
| <a href="http://www.cinevideo20.com">www.cinevideo20.com</a>       | <a href="http://http://www.ficod2007.es">http://www.ficod2007.es</a>             |
| <a href="http://www.cineytele.com">www.cineytele.com</a>           |  |

[www.foro50.es](http://www.foro50.es)  
[www.forta.es](http://www.forta.es)  
[www.geca.es](http://www.geca.es)  
[www.impulsatdt.es](http://www.impulsatdt.es)  
[www.lamoncloa.es](http://www.lamoncloa.es)  
[www.mundoplus.tv](http://www.mundoplus.tv)  
[www.negocios.com](http://www.negocios.com)  
[www.nettv.es](http://www.nettv.es)  
[www.observatorio.red.es/gaptel](http://www.observatorio.red.es/gaptel)  
[www.planavanza.es](http://www.planavanza.es)  
[www.plus.es](http://www.plus.es)  
[www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)  
[www.produccionprofesional.com](http://www.produccionprofesional.com)  
[www.rcsmediagroup.it](http://www.rcsmediagroup.it)  
[www.red.es](http://www.red.es)  
[www.redtel.cl](http://www.redtel.cl)

<http://recursos.cnice.mec.es>  
[www.rtve.es](http://www.rtve.es)  
[www.sateliteinfos.com](http://www.sateliteinfos.com)  
[www.sofresam.com](http://www.sofresam.com)  
[www.sogecable.es](http://www.sogecable.es)  
[www.soriatdt.es](http://www.soriatdt.es)  
[www.tdt.es](http://www.tdt.es)  
[www.telecincos.es](http://www.telecincos.es)  
[www.telemadrid.es](http://www.telemadrid.es)  
[www.televisiondigital.electronicafacil.net](http://www.televisiondigital.electronicafacil.net)  
[www.tdtcat.net](http://www.tdtcat.net)  
[www.tns-global.es](http://www.tns-global.es)  
[www.tv3.cat](http://www.tv3.cat)  
[www.uteca.com](http://www.uteca.com)  
[www.veo.es](http://www.veo.es)

## **ANEXOS**



## ANEXO 1: ÍNDICE DE ABREVIATURAS

**AETIC:** Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España.

**AIMC:** Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (EGM)

**AMIITEL:** Asociación Madrileña de Industriales Instaladores de Telecomunicación.

**API:** *Application Programme Interface*.

**ASIMELEC:** Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Telecomunicaciones.

**ATSC:** *Advanced Television Systems Comité*.

**AUC:** Asociación de Usuarios de la Comunicación.

**BBC:** *British Broadcasting Company*.

**CAC:** Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

**CCRTV:** Corporació Catalana de Radio y Televisión

**CCMA:** Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.

**CD:** *Compact Disc*. Disco compacto.

**CECU:** Confederación Española de Consumidores y Usuarios.

**CIDEM:** Centre d'Innovación y Desarrollo Empresarial (Cataluña).

**CMT:** Consejo del Mercado de las Telecomunicaciones.

**CSA:** *Conseil Supérieur de l'Audiovisuel* (Francia).

**DVB:** *Digital Video Broadcasting*, norma de TDT de la UE.

**DVB-H:** *Digital Video Broadcasting for Handhelds*, norma TDT hacia móviles.

**DNI-e:** Documento Nacional de Identidad en formato electrónico.

**EBU / UER:** *European Broacasting Union*. Unión Europea de Radiodifusores.

**EICTA:** *European Information and Communications Tecnology and Consumer Electronics Industry Association*

**EPG:** *Electronic Programme Guide*.

**ETSI:** *European Telecommunications Standards Institute* Instituto Europeo de Estandarización de Telecomunicaciones.

**FAPAE:** Federación de Productores Audiovisuales de España.

**FCC:** Federal Communications Commission.

**Fenitel:** Federación de Instaladores de Telecomunicaciones.

**FICOD:** Foro Internacional de Contenidos Digitales.

**Forta:** Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos.

**GAPTEL:** Grupo de Análisis y Prospectiva del sector de las Telecomunicaciones.

**GIA:** Gestora de Inversiones Audiovisuales.

**GECA:** **Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.**

**GRP:** *Gross Rating Point*.

**HDTV:** *High Definition Television*.

**IDTV:** *Integrated Digital TV Receiver*.

**ICT:** Infraestructura Común de Telecomunicaciones.

**MHP:** *Multimedia Home Platform*.

**MITyC:** Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

**MPEG-2:** *Moving Pictures Experts Group 2*.

**MPEG-4:** *Moving Pictures Experts Group 4*.

**PNT-TDT:** Plan Nacional de Transición a la Televisión Digital Terrestre.

**RTVE:** Radio Televisión Española.

**SDTV:** *Standard Definition Televisión*. Televisión de definición estándar.



**SETSI:** Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

**SG:** Sociedad Gestora.

**SI:** Sociedad de la información.

**STB:** *Set Top Box*, equipo de recepción de las emisiones digitales.

**TDT:** Televisión Digital Terrestre.

**TDT-L:** Televisión Digital Terrestre Local.

**TI:** Tecnologías de la Información.

**TIC:** Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

**TV IP:** *Internet Protocol* por ADSL, o por internet.

**TVAD:** Televisión de alta definición.

**UE:** Unión Europea.

**UER:** Unión Europea de Radiodifusión.

**UIT:** Unión Internacional de las Telecomunicaciones.

**UTECA:** Unión de Televisiónes Comerciales Asociadas.

## ANEXO 2: GLOSARIO

**16:9:** Forma de expresar la relación de aspecto de la imagen de televisión. También se aplica al formato de las pantallas de los receptores “panorámicos”.

### A

**ACCESO CONDICIONAL:** Sistema que controla el acceso de los abonados a los diferentes servicios ofrecidos por las televisiones de pago en función del perfil particular del usuario. Mediante la generación de claves para codificar las señales, permite definir y gestionar perfiles de acceso a diferentes productos conocidos.

**ACCESS PRIME TIME:** Franja horaria de programación que precede al *prime time*, de 20 a 21 horas, y que es considerada estratégica para el buen arrastre del horario estelar.

**ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA:** (también E-ADMINISTRACIÓN) Aplicación de las tecnologías avanzadas de información y telecomunicaciones a los procesos de la Administración pública; entre ellos, y en lugar destacado, las transacciones *online* con los ciudadanos y las empresas.

**ADSL:** *Asymmetric Digital Subscriber Line*. Tecnología de transmisión que permite al par de hilos de cobre convencional usado para telefonía transportar hasta dos Mbits, lo que posibilita difundir señales de televisión. Al igual que el resto de las soluciones xDSL no tiene la necesidad de reemplazar los cables existentes y convierte el par de cobre que va desde la central telefónica hasta el usuario en un medio para la transmisión de aplicaciones multimedia. La diferencia entre ADSL y otras DSL es que la velocidad de bajada y la de subida no son simétricas, normalmente permiten una mayor velocidad de bajada que de subida.

**ANALÓGICO:** Sistema de transmisión de una señal que varía de forma continua. Se contrapone a digital que transmite señales binarias (0 y 1).

**ANCHO DE BANDA:** Técnicamente es la diferencia en hertzios (Hz) entre la frecuencia más alta y la más baja de un canal de transmisión. Sin embargo, este término se usa frecuentemente para referirse a la velocidad de transmisión: cantidad de datos que se pueden transmitir en una unidad de tiempo (generalmente expresada en *bits* por segundo). Un mayor ancho de banda permite una mayor velocidad de transmisión.

**ANTENA COMUNITARIA:** Sistema de recepción de la señal de televisión en el que una única antena recibe la señal que se distribuirá a un conjunto de usuarios.

**ANTENA PARABÓLICA:** Receptor de ondas radioeléctricas, que permite recibir la señal emitida desde un satélite, haciéndola llegar hasta el usuario. Se encarga de recibir las señales que se transmiten del satélite y reflejarlas en un foco central sobre el cual se monta el LNB. Gracias a la tecnología de los sistemas de satélites, solo se necesita una antena para recibir multitud de canales tanto de televisión como de sonido, así como, cada vez más, numerosos servicios multimedia. El tamaño de la antena va a depender

del área geográfica donde esté situado el satélite, siendo finalmente el instalador de telecomunicaciones el que aconseje al usuario el tamaño más adecuado. Los sistemas existentes, son: individual fija (recibe la señal de un satélite o sistema de satélites y la conduce al receptor digital), individual con motor (permite que el usuario oriente la antena hacia diferentes satélites para así recibir diferentes señales entre las que puede elegir) o colectiva (permite la recepción de la señal en varios hogares a la vez a través de una única antena parabólica común).

**ANTICIPACIONES DE COBERTURA:** Adelantos temporales de digitalización respecto de las fechas previstas en los planes de despliegue asumidos por los radiodifusores.

**APAGÓN ANALÓGICO:** Situación prevista a nivel estatal para el cese total de las emisiones analógicas. En España se ha fijado como fecha máxima el 3 de abril del año 2010.

**API:** *Applications Programming Interface* o Interfaz de Programación de Aplicaciones. Conjunto de funcionalidades necesarias para el desarrollo de servicios interactivos asociados a la televisión.

**ÁREA TÉCNICA (AT):** Zona geográfica cubierta desde un punto de vista radioeléctrico por un centro principal de difusión y de los centros secundarios que tomen señal primaria de dicho centro así como de otros centros de menor entidad que no tomen señal primaria del centro principal pero tengan cobertura solapada con él o con alguno de sus centros secundarios.

**ARRASTRE DE AUDIENCIA:** Tránsito de la audiencia del final de un programa al comienzo del siguiente.

**ASTRA:** Nombre de los satélites explotados por la Société Européenne des Satellites (SES), cuya sede central se encuentra en Betzdorf, Luxemburgo. La SES cuenta con más de 11 satélites repartidos en las posiciones orbitales 19,2° Este y 28° Este.

**ATENUACIÓN:** Explicada en decibelios (dB), es la inversa a la ganancia, lo opuesto a la relación entre el tamaño de entrada (tensión o corriente) y la de la salida en un montaje electrónico, sea ésta la medida de debilitamiento de una señal.

**AUDIENCIA:** Conjunto de personas u hogares expuestos a un determinado medio o soporte.

**AUDIENCIA MEDIA:** Audiencia bruta, número de personas diferentes que mantienen contacto con la televisión durante un período de tiempo previamente determinado, al margen de su duración, considerados una sola vez.

**AUDIENCIA MEDIA:** Número medio de personas -expresado en miles de individuos o en porcentaje sobre la población de referencia que ven un determinado programa de televisión o espacio publicitario en una franja horaria, etc. Cuando se expresa en porcentaje, también se llama *rating*.

**AUDIMETRÍA:** Sistema de medición de audiencia de televisión. Se basa en la selección de una muestra representativa de hogares en los que se instalan los audímetros, de los que se obtiene la información con la que se elaboran los informes diarios de audiencia que sirven de base para la planificación publicitaria en televisión.

**AUDÍMETRO:** Instrumento de medida que se utiliza para el control de las audiencias en televisión.

**AUDIO:** Designa todo aquello con relación al sonido.

**AUTO PUBLICIDAD:** Tipología de publicidad definida por InfoAdex que abarca aquella forma de publicidad en la que el propio medio de comunicación (canal de televisión) elabora un mensaje publicitándose.

**AVANZA:** El Plan Avanza se integra en el eje estratégico de impulso al I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación) que ha puesto en marcha el Gobierno a través del Programa Ingenio 2010. Se orienta a conseguir la adecuada utilización de las TIC para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

## B

**BANDA ANCHA:** Canales de comunicación cuya velocidad de transmisión es muy superior a la de un canal de banda vocal. Se aplica a velocidades superiores a 250 Kbits, lo que permite prestar servicios multimedia. Normalmente se expresa en Mbps/Kbps, indica la cantidad máxima de bits (la unidad base de información) que puede ser transmitida por segundo.

**BANDA DE FRECUENCIAS:** Porción del espectro radioeléctrico que contiene un conjunto de frecuencias determinadas.

**BIT:** *Binary Digit*. Unidad mínima de información digital. Un *bit* se representa por la presencia o la ausencia de un impulso electrónico (0 ó 1 en el código binario).

**BIT/S** (Bits por segundo): Unidad de medida de la velocidad de transmisión de una línea de telecomunicación.

**BRECHA DIGITAL:** Expresión que hace referencia a una serie de factores complejos determinantes del acceso de un individuo, grupo social, región o país a las tecnologías asociadas a la economía de la información así como a las capacitaciones educativas necesarias para su aplicación óptima.

**BROADCASTER:** Término inglés para radiodifusor u operador de televisión (ver OPERADOR DE TELEVISIÓN).

**BYTE:** Unidad básica de almacenamiento de información, generalmente equivalente a ocho *bits*.

## C

**CABLE COAXIAL:** Elemento conductor de señales, aislado y dotado de elementos que minimizan las interferencias electromagnéticas. Consiste en dos conductores de cobre contruidos uno alrededor del otro, separados por un material aislante y rodeados por una cubierta también aislante. Se caracteriza por su importante capacidad de ancho de banda y baja susceptibilidad a las interferencias.

**CABLE MÓDEM:** Sistema de modulación y demodulación de señales que se difunden por cable.

**CABLE TV:** Antiguamente llamado Televisión por Antena Comunitaria (CATV). Sistema de comunicación para la transmisión de canales de televisión, programación original y servicios a través de cable coaxial.

**CANAL:** Medio físico de transmisión de señales de telecomunicaciones entre dos puntos, por línea física, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.

**CANAL ANALÓGICO DE TELEVISIÓN:** capacidad de transmisión que se utiliza para la difusión de un programa de televisión con tecnología analógica.

**CANAL DE RETORNO:** En la televisión digital, es el que permite la comunicación entre el usuario final y un punto de gestión de la red o del servicio para poder hacer uso de ciertos servicios interactivos.

**CANAL DIGITAL DE TELEVISIÓN:** Parte de la capacidad de un múltiple digital que se utiliza para la incorporación en él de un programa de televisión.

**CANAL MÚLTIPLE:** Ver MÚLTIPLEX.

**CANAL RADIOELÉCTRICO:** Porción del espectro radioelétrico que se utiliza para la difusión desde una estación radioeléctrica de una señal de televisión. Se suele llamar también frecuencia radioeléctrica.

**CARRIER:** Término inglés para designar una portadora, es decir, un vehículo radioeléctrico. Se refiere a la onda modulada que transporta las informaciones. También se puede referir al operador de red (ver OPERADOR DE RED)

**C.A.T.V:** Expresión inglesa para designar una instalación colectiva de recepción vía satélite o de teledistribución colectiva.

**CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA:** Es una “acreditación de identidad electrónica” que garantiza la veracidad de las credenciales de una persona u organización cuando hace transacciones en internet. Son emitidas por entidades llamadas autoridades de certificación. Contiene el nombre, un número de identificación, la fecha de expiración, una copia de la clave pública del tenedor (usada para cifrar y descifrar mensajes), y la

firma digital de la autoridad que emitió el certificado, de manera que se pueda verificar la autenticidad del certificado.

**CHAT:** Aplicación que permite la comunicación, fundamentalmente escrita, en tiempo real entre dos o más usuarios vía internet.

**COBERTURA:** Ámbito geográfico en el que pueden recibirse las señales correspondientes. Alcance de una emisión radioeléctrica.

**COBERTURA DE LA TDT:** Desde el punto de vista territorial constituye el ámbito geográfico en el que pueden recibirse las señales radioeléctricas provenientes de los transmisores de TDT. Desde el punto de vista poblacional se entiende por cobertura el porcentaje de la población que recibe señales digitales terrestres y, por lo tanto, puede tener acceso a sus emisiones.

**COMERCIO ELECTRÓNICO:** Intercambio comercial de bienes y/o servicios entre empresas, o empresas y usuarios finales, realizado a través de internet y basado en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones, habitualmente con el soporte de plataformas y protocolos estandarizados.

**COMPRESIÓN:** Reducción del volumen de información a tratar, por la que la señal deja de poseer información redundante y por lo tanto incluye sólo la información mínima necesaria para la transmisión.

**CONECTIVIDAD:** Capacidad de un dispositivo sin la necesidad de ser conectado mediante un PC, es decir, de forma autónoma.

**CONSUMO MEDIO DIARIO DE TDT:** Número de minutos que, de promedio, ven diariamente la TDT aquellos individuos cuyos televisores ya están adaptados. Sólo se tiene en cuenta el consumo realizado a través de las señales digitales, tanto de los canales generalistas, que se emiten en *simulcast*, como de los canales específicos de la TDT.

**CONTACTO CON LA TDT:** Número o porcentaje de individuos o de hogares que han sintonizado, al menos un minuto, con una emisión en TDT en un periodo concreto de tiempo (día, semana, mes, etc.) También se denomina audiencia acumulada o *reach*.

**CONTROL DE ACCESO:** Sistema de codificación voluntario por parte de los fabricantes y radiodifusores para impedir a los no autorizados acceder a ciertos canales de televisión o de radio. El acceso a los programas codificados se lleva a cabo mediante suscripción, por pedido de antemano o por compra instantánea, bien gracias a tarjetas o llaves de acceso.

**CONVERGENCIA:** Capacidad de diferentes plataformas de red de transportar tipos de servicios similares o aproximación de dispositivos de consumo tales como el teléfono, televisión y ordenador personal. La convergencia se manifiesta en diversos niveles: el de las redes de telecomunicaciones o canales de distribución, el de terminales (ordenador, televisor, internet y videojuegos), el de contenidos (sonido, video y datos), el de servicios, y el de las empresas.

**CORREO ELECTRÓNICO** (o *ELECTRONIC MAIL* o *E-MAIL*): Servicio de mensajería basado en internet, mediante el cual un usuario (ordenador) puede intercambiar mensajes con otros usuarios (ordenadores), a través de la Red. Los mensajes son fundamentalmente de texto, pero pueden adjuntar archivos de datos, imágenes, vídeo o música. Es uno de los servicios más populares de internet.

**CUOTA DE PANTALLA:** ver *SHARE*.

## D

**DAB:** *Digital Audio Broadcasting*. Expresión inglesa traducida como “difusión de audio digital” y que designa un sistema terrestre de difusión digital para la radio.

**DESCODIFICADOR:** (También DECODIFICADOR). Aparato usado sobre todo en las comunicaciones digitales que puede tener varias funciones:

- Convierte la señal digital, emitida normalmente por el satélite, en analógica, para que el receptor convencional de televisión la transforme en imagen.
- Descodifica la señal codificada previamente en el Centro de Compresión Digital.
- Reconoce el tipo de oferta por la que se ha decidido el usuario al abonarse.
- Contiene el demultiplexador y descryptador y en el caso del sistema *Multicrypt*, el interfaz común.
- Permite al abonado acceder a la información de vídeo, audio y servicios multimedia.
- Incluye también el módem.

**DIGITAL:** Se dice que una señal es digital cuando las magnitudes de la misma se representan mediante valores discretos en lugar de variables continuas. Los datos digitales se representan como una cadena de 0 y 1, denominados *bits*.

**DIGITALIZAR:** Convertir señales analógicas en digitales.

**DIRECCIÓN DE INTERNET:** (o DIRECCIÓN IP) Dirección que identifica de forma unívoca a un nodo en internet. Se emplea de igual modo para referirse al nombre o a la IP de una página *web*.

**DIRECCIÓN IP:** Dirección que identifica a una computadora o dispositivo en una red TCP/IP. Las redes que utilizan el protocolo TCP/IP enrutan los mensajes en base a la dirección IP del destinatario. El formato se corresponde con una dirección de 32 bits escrita como una sucesión de cuatro números separados por puntos. Por ejemplo, 1.160.10.240.

**DIVIDENDO DIGITAL:** Parte del espectro radioeléctrico que podría ser liberado tras el cese de las actuales emisiones analógicas de televisión. La planificación del espectro radioeléctrico es competencia reservada a la Administración General del Estado.

**DSL:** *Digital Subscriber Line*. Tecnología digital de alta velocidad para acceder al bucle de abonado a través del par de hilos de cobre.

**DTV:** *Digital Television*. Término general para describir la Televisión Digital Terrestre adoptado por la FCC, en Estados Unidos, desde 1996. Este término se ha impuesto sobre el de *DTT* (*Digital Terrestrial Television*).

**DVB:** *Digital Video Broadcasting*. Organización abierta creada en 1992 que está compuesto por más de 270 entidades incluyendo *broadcasters*, operadores de telecomunicaciones, fabricantes o instituciones. Las especificaciones aprobadas en el seno de este grupo son adoptadas como normas por el Instituto Europeo de Normalización de las Telecomunicaciones (ETSI). En este sentido, el DVB ha sido el estándar consensuado para definir la capa física y la capa de enlace de datos del sistema de distribución de la señal, a través de flujos de transporte MPEG-2.

**DVB-C:** *Digital Video Broadcasting Cable*. Especificaciones técnicas aprobadas por el DVB para la emisión de televisión digital por cable.

**DVB-H:** *Digital Video Broadcasting Handheld*. Especificaciones técnicas aprobadas por el DVB para la emisión de televisión digital en movilidad. Conviene distinguir entre televisión móvil (*mobile TV*) y video móvil (*mobile video*), aunque a veces se utilicen indistintamente., el primero se refiere a la televisión en directo y el segundo a la posibilidad de descargarse videos a la carta.

**DVB-IPTV:** Televisión a través de conexión de banda ancha por línea telefónica fija.

**DVB-S:** *Digital Video Broadcasting Satellite*. Especificaciones técnicas aprobadas por el DVB para la emisión de televisión digital por satélite.

**DVB-T:** *Digital Video Broadcasting Terrestre*. Especificaciones técnicas aprobadas por el DVB para la emisión de televisión digital terrenal

**DVD:** *Digital Versátil Disc*. (Disco Versátil Digital). Soporte físico, que permite el almacenamiento de contenido multimedia en formato digital.

## E

**E-ADMINISTRATION:** Véase ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

**E-COMMERCE:** Véase COMERCIO ELECTRÓNICO.

**E-DNI:** Documento Nacional de Identidad Electrónico, similar al tradicional y cuya principal novedad es que incorpora un pequeño circuito integrado (chip), capaz de guardar de forma segura información y de procesarla internamente. Permitirá, además de su uso tradicional, acceder a los nuevos servicios de la Sociedad de la Información, que ampliarán nuestras capacidades de actuar a distancia con las Administraciones Públicas, con las empresas y con otros ciudadanos.

**E-GOVERNMENT** (Gobierno electrónico): Véase ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.



**EMPLAZAMIENTO DE PRODUCTO:** (o *Product Placement*). Toda forma de comunicación comercial audiovisual consistente en incluir o referirse a un producto, servicio o marca comercial de manera que figure en un programa, a cambio de una remuneración o contraprestación similar.

**ENTIDAD HABILITADA:** Prestador del servicio de televisión digital terrestre a la que se ha asignado la gestión y explotación de un canal digital mediante gestión directa o indirecta a través del correspondiente título habilitante para el uso del dominio público radioeléctrico.

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:** Técnica de observación mediante la cual el entrevistador, en interacción comunicativa con el entrevistado, obtiene datos de difícil consecución a través de otras técnicas.

**EPG:** *Electronic Programming Guide*. Guía electrónica de programación. Un servicio básico de la oferta de televisión. Mediante ella, el usuario puede consultar la programación diaria del operador de televisión digital observando en la pantalla, mediante un mando a distancia, la programación por temas, horario y canales.

**ESPECIFICACIÓN TÉCNICA:** Documento que define las características necesarias de un producto, tales como los niveles de calidad o las propiedades de su uso, la seguridad, las dimensiones, los símbolos, las pruebas y los métodos de prueba, el empaquetamiento, etc.

**ESPECTRO RADIOELÉCTRICO:** Conjunto de ondas electromagnéticas cuya frecuencia está comprendida entre 3 KHz y 3000 GHz. Dentro de estas frecuencias, la televisión analógica tiene asignadas las que se comprenden entre los 470 y los 830 MHz y la Televisión Digital Terrestre entre 470 y 862 MHz.

**EXTENSIONES DE COBERTURA:** Actuaciones de digitalización sobre emisores ajenos a los planes de despliegue asumidos por los radiodifusores (centros sujetos a convenio y otros centros).

## F

**FIBRA ÓPTICA:** Línea de comunicaciones que permite la transmisión de datos mediante el guiado de luz o señales ópticas. Se caracteriza por un elevado ancho de banda (alta capacidad o velocidad de transmisión) y por la escasa pérdida de señal.

**FLIPPING:** Cambio de canal por medio del mando a distancia, el paso de un programa a otro, cuando el que se está viendo deja de interesar.

**FORTA:** Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos. Comenzaron a emitir por primera vez en la década de los ochenta, siendo las primeras cadenas de televisión: (ETB (1982), TV3 (1984), TVGa (1985), Canal Sur (1987), Tele Madrid (1989) y Canal 9 (1989).

**FRECUENCIA:** Número de ciclos que por segundo efectúa una onda del espectro radioeléctrico

## G

**GESTOR DEL MÚLTIPLEX:** (también OPERADOR DEL MÚLTIPLEX) Agente responsable de la gestión del ancho de banda del canal múltiple para TDT: transporte, multiplexión y difusión de las señales de un mismo canal

**GESTOR DE LA INTERACTIVIDAD:** Agente responsable de la prestación de los servicios interactivos que posibilita la TDT.

**GfK:** Instituto de investigación que facilita al Observatorio de Impulsa TDT información sistemática sobre la cantidad y los tipos de sintonizadores de TDT vendidos en España. Cuenta con una muestra de 5.000 establecimientos comerciales de todo tipo distribuidos por el territorio nacional, excepto Canarias, Ceuta y Melilla. La presencia de GfK en otros países europeos permite la comparación entre los distintos mercados.

**GPRS:** *General Packet Radio Service* (Servicio de Radio de Paquete General). Tecnología que permite la transmisión de datos a alta velocidad a través de redes inalámbricas.

**GRAZING:** Visionado de varios programas a la vez haciendo uso del mando a distancia.

**GSM:** *Global System for Mobile Telecommunications*. Sistema europeo de telefonía móvil avanzada y digital. Estándar europeo que opera en las bandas de 900 y 1800 MHz. Constituye la segunda generación de telefonía móvil.

**GRP:** *Gross Rating Point*. Es una de las medidas más utilizadas en la planificación de medios, útil para analizar la fuerza y presión de las campañas. Es el número de impactos/contactos (expresados en %), alcanzados por una campaña publicitaria, expresado con un índice sobre la población de referencia (*target*). También se puede entender como la suma de las inserciones de una campaña. No indica la eficacia que produce la comunicación en televisión.

## H

**HDTV:** *High Definition Television*. Televisión de Alta Definición. Sistema de televisión que ofrece aproximadamente una resolución horizontal y vertical doble respecto a los estándares televisivos analógicos modernos, proporcionando imágenes comparables a las de películas cinematográficas y un audio de calidad CD.

**HISPASAT:** Sistema español de satélites. Su huella cubre completamente la península ibérica, las Islas Canarias, el norte de África, América Central, América del Sur y una amplia zona de América del Norte.

## I

**ICT:** Infraestructura Común de Telecomunicaciones. Se trata de instalaciones basadas en módulos que permiten el acceso a los servicios de telecomunicaciones (radio y televisión, telefonía y datos) en el interior de los edificios. Se aplica obligatoriamente en los edificios de nueva construcción y en las rehabilitaciones integrales.

**IDTV:** *Integrated Digital TV Receiver*. Receptor de televisión digital con descodificador integrado, es decir, con funciones integradas de acceso condicional.

**IMPULSA TDT:** Asociación para la Implantación y Desarrollo de la TDT en España. Constituida a finales de 2005 por los radiodifusores de ámbito nacional así como también por la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (ForTa) y por el operador de red de distribución y difusión de televisión con cobertura nacional (Abertis Telecom).

**INTERNET:** Red internacional para el intercambio de información, basada en la conexión de múltiples redes y múltiples servidores con múltiples usuarios por medio de protocolos de intercambio de información estandarizados.

**INTEROPERABILIDAD:** Conjunto de las características de un sistema digital de televisión que permiten una operación sobre una variedad de medios y entre equipos de diferentes fabricantes.

**IPTV:** *Internet Protocol Televisión* o Televisión por Internet. Se transmiten los datos por línea telefónica de modo asimétrico, ya que permite más velocidad en la emisión de datos por parte de la televisión que del usuario. También se le conoce por televisión por ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*).

**ISLA DIGITAL:** Escenario geográficamente acotado para experimentar con sistemas y soluciones innovadoras y aprender sobre comportamientos y el impacto de cada alternativa testada. La creación de estas islas es uno de los aspectos tratados en el programa Ciudades Digitales, fomentado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Las Ciudades Digitales actuarán a su vez como demostradores vivos que muestren a la sociedad en general las ventajas que se derivan de la extensión de la Sociedad de la Información.

## L

**LATE NIGHT:** Banda de programación en la que el consumo comienza a descender y abarca desde las 0:00 hasta las 2:30 horas. También se denomina Banda prestigio.

**LOGOSÍMBOLO:** Integración del logotipo y el símbolo corporativos. En la Identidad Visual Corporativa el caso más frecuente es la existencia de estos dos componentes integrados, aunque dicha identidad puede basarse, exclusivamente, en el logotipo (Coca Cola) o, en el, caso menos frecuente, en el símbolo (pura lana virgen).

**LOGOTIPO:** es la versión tipográfica del nombre de la empresa.

## M

**MARKETING:** Disciplina que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión comercial de las organizaciones (principalmente las empresas, pero no de forma exclusiva).

**Mbits** (*Megabits*): Medida de cantidad de información transmitida en un medio de comunicación equivalente a 1.048.576 bits.

**MFN:** *Multi Frequency Networks*. Redes multifrecuencia o redes de frecuencia múltiple, permiten realizar desconexiones territoriales, aunque precisan de más recursos de frecuencias.

**MHP:** *Multimedia Home Platform*. Plataforma Multimedia del Hogar. Plataforma para la ejecución de aplicaciones interactivas en los receptores de televisión digital. Desarrollado por el foro de la industria europea DVB.

**MHz** (*Megahertzio*): Medida de frecuencia correspondiente a 1.000.000 Hz.

**MÓDEM:** Acrónimo de modulador/demodulador. Designa al dispositivo que convierte las señales digitales en analógicas, y viceversa, y que permite la comunicación entre dos ordenadores a través de una línea telefónica normal o una línea de cable (módem para cable o cable módem).

**MOSCA:** Logotipo de un canal trasladado a la pequeña pantalla.

**MPEG:** *Moving Pictures Expert Group*. Grupo de trabajo del ISO/IEC, que ha desarrollado estándares internacionales para la compresión digital de vídeo y audio. <http://www.mpeg.org>

**MPEG-2:** Norma técnica internacional de compresión de imagen y sonido. El MPEG-2 especifica los formatos en que deben representarse los datos en el descodificador y un conjunto de normas para interpretar estos datos. Es un estándar definido específicamente para la compresión de vídeo, utilizado para la transmisión de imágenes en vídeo digital. El algoritmo que utiliza además de comprimir imágenes estáticas compara los fotogramas presentes con los anteriores y los futuros para almacenar sólo las partes que cambian. La señal incluye sonido en calidad digital.

**MPEG-4:** Formato estándar de compresión desarrollado por MPEG desde 1999 basado en objetos que además de proporcionar mayor capacidad de compresión, incorpora otras

ventajas como protección de errores, mayor flexibilidad y codificación independiente de audio y vídeo.

**MP3** (*MPEG Audio Layer 3*): Formato de compresión de audio dentro de la especificación MPEG que permite reducir el tamaño de una canción (archivo) entre 10 y 14 veces. Actualmente es el formato de audio más utilizado en internet, siendo su popularización una de las causas que explican la revolución vivida en la distribución de música y la extensión masiva del P2P.

**MULTIMEDIA**: Información digitalizada que combina varios tipos de información, como texto, gráficos, imagen fija o en movimiento, sonido, etc.

**MÚLTIPLE DIGITAL**: Señal compuesta para transmitir un canal o frecuencia radioeléctrica y que, al utilizar la tecnología digital, permite la incorporación de las señales correspondientes a varios canales de televisión y de las señales correspondientes a varios servicios asociados y a servicios de comunicaciones electrónicas.

**MÚLTIPLEX**: (o MUX o CANAL MÚLTIPLE). Canal de frecuencia radioeléctrica que permite agrupar entre 4 y 6 programas digitales de televisión, así como otros servicios digitales por medio de técnicas de digitalización y compresión de datos.

**MULTIPLEXIÓN**: (o MULTIPLEXACIÓN) Sistema que permite la combinación de varios canales previamente comprimidos de forma que ocupan un único transpondedor si se trata del satélite y de un canal para varios programas en la Televisión Digital Terrestre.

**MULTIPLEXIÓN ESTADÍSTICA**: (o MULTIPLEXACIÓN ESTADÍSTICA) Multiplexión que hace un uso óptimo de la naturaleza de la velocidad variable binaria (VBR) de los flujos MPEG2 individuales para que diferentes fuentes de datos sean combinadas en un único enlace.

## N

**NAVEGADOR** (*Browser*): Aplicación software utilizada para localizar y mostrar páginas *web*. Los dos más conocidos son *Microsoft Internet Explorer* y *Netscape Navigator*. Ambos son navegadores gráficos, lo cual quiere decir que pueden mostrar gráficos y texto. La mayoría de navegadores actuales pueden presentar información multimedia, incluyendo sonido y vídeo.

**NICHO**: Segmento específico de un mercado especializado.

**NOTORIEDAD DE LA TDT**: Indicador del porcentaje de personas de un territorio que tienen noticias sobre el proceso de migración digital o alguno de sus elementos más característicos (fechas para los apagados analógicos, requisitos de adaptación, etc.). Suele medirse mediante encuestas a los ciudadanos.

**NTSC:** *National Television System Committee*. Organismo americano que en 1954 estableció las especificaciones del sistema en color, conocido hoy día con el nombre de NTSC, principalmente empleado en Estados Unidos, Canadá y Japón. Emplea una señal de luminancia y dos señales de crominancia y utiliza 525 líneas y 60 campos.

**NVoD:** *Near Video on Demand*. Vídeo casi bajo demanda. Sistema a medio camino entre el VOD y el pago por visión (PPV), consistente en difundir en modo “push” y *streaming* todo lo que se pueda almacenar de una parte de los contenidos sobre un disco duro. Sólo ofrece una interactividad limitada, gracias a horarios retrasados de las emisiones. El usuario tiene la posibilidad de seleccionar la película que desea ver, su horario, y disponer de distintos a lo largo del día.

## O

**OBSERVACIÓN PARTICIPANTE:** Técnica de observación en la que el propio observador forma parte del grupo observado, interactuando con él, con el fin de obtener un conocimiento exhaustivo de sus comportamientos y métodos de trabajo.

**OPEN TV:** Aplicaciones interactivas de determinados terminales digitales y desarrollados por Thompson y Sun.

**OPERADOR DE MÚLTIPLEX:** (ver: GESTOR DEL MÚLTIPLEX)

**OPERADOR DE LA INTERACTIVIDAD:** (ver: GESTOR DE LA INTERACTIVIDAD)

**OPERADOR DE TELEVISIÓN** (Organismo de Radiodifusión Televisiva o *Broadcaster*): Persona física o jurídica que asuma la responsabilidad editorial de la programación televisiva y que la transmita o la haga transmitir por un tercero. Precisa concesión o licencia para la prestación de este servicio (Ley 25/1994, de 12 de julio).

**OPERADOR DE RED** (Carrier): Entidad especializada que ofrece el servicio de transporte y/o difusión de las señales audiovisuales a los operadores de televisión. También se utiliza para aludir a la infraestructura física por la cual se transportan los datos, voz e imagen.

## P

**PÁGINA WEB:** Documento de la *World Wide Web* (WWW), normalmente en formato HTML o XHTML. Incluye texto, imágenes y enlaces hacia otros documentos de la Red, pudiendo además contener animaciones, sonidos, programas en Java, y cualquier otro tipo de documento, por medio de *plugins* y otras tecnologías. Actualmente las páginas *web* ya no están únicamente enfocadas para ser visionadas, sino que cada vez son más dinámicas permitiendo que el visitante participe en ellas mediante menús interactivos, encuestas, votaciones, etc.

**PAGO POR VISIÓN (PpV o PAY PER VIEW):** Sistema de consumo de contenidos televisivos por el cual el usuario elige acceder, mediante pago, a la emisión de un programa de especial interés (deportes, cine, conciertos, etc.). El sistema admite diversas fórmulas, desde el prepago unitario o por lotes, hasta la autorización por cada evento elegido con facturación posterior o cargo en tarjeta de crédito.

**PAL:** *Phase Alternation Line*. Estándar de televisión en color (analógico) desarrollado en Alemania por Telefunken y adaptado a partir de 1966 en Europa Occidental (salvo en Francia), y en Australia, India, China, Brasil, así como en gran parte de África. Emplea una señal de luminancia (señal de blanco y negro) y dos señales de color que representan distintas proporciones de los tres colores primarios (Rojo, Verde y Azul).

**PARRILLA DE PROGRAMACIÓN:** (ver REJILLA).

**PARRILLA:** (ver REJILLA).

**PATROCINIO:** Forma de comunicación comercial audiovisual en la que se produce una contribución por parte de una empresa pública o privada o una persona física, no vinculada a la prestación de servicios de comunicación audiovisual ni a la producción de obras audiovisuales, a la financiación de servicios de comunicación audiovisual o programas, con la finalidad de promocionar su nombre, marca, imagen, actividades o productos.

**PENETRACIÓN DE LA TDT:** Porcentaje de hogares de un país o territorio que cumplen con las condiciones necesarias para poder recibir la señal digital terrestre, es decir, disponen de cobertura en la zona en la que residen, tienen la antena de su vivienda adaptada para recibir la señal y tienen un sintonizador de TDT instalado en, al menos, uno de los equipos audiovisuales del hogar.

**PERFIL DE LA AUDIENCIA:** Descripción estadística de las características sociodemográficas que reúne la audiencia de un sistema de distribución como la TDT, un canal de televisión, un programa, etc. Las variables más utilizadas en el análisis televisivo son el sexo, la edad, el tamaño de hábitat, el estatus social y el lugar de residencia.

**PCMCIA:** *Personal Computer Memory Card International Association*. Sistema que contiene la información necesaria para descryptar los programas encriptados con un sistema de acceso condicional basado en Multicrypt. Aplica el algoritmo adecuado para la descodificación de señales, siendo un módulo externo al receptor con el objeto de cumplir la normativa europea de Interfaz común. Se encuentra en contacto directo con la *Smartcard*.

**PÍXEL:** Punto único más pequeño de la visualización de una imagen de televisión cuyo color o brillo pueden controlarse.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Es el instrumento para el desarrollo de una estrategia, orientado según el modelo de gestión que se define en el proyecto empresarial y que contiene las directrices concretas para la acción (procedimiento, entorno y tiempo).

**PLAN NACIONAL DE TRANSICIÓN** (PNT-TDT): Fue aprobado por el Consejo de Ministros el 7 de septiembre de 2007. Establece el marco básico de actuación para el cese ordenado y coordinado de las emisiones de televisión con tecnología analógica y garantiza el tránsito pleno a la TDT antes del 3 de abril de 2010. Divide el territorio nacional en 73 Áreas Técnicas que engloban 90 Proyectos de Transición y determina la fecha de apagado para cada una de las cuatro fases (incluyendo el proyecto piloto de Soria) en las que se vertebra la transición a la TDT en nuestro país.

**PLAN TÉCNICO NACIONAL DE LA TDT** (PTN-TDT): Aprobado por RD el 29 de julio de 2005 define el escenario de implantación de la televisión digital. En concreto el Plan Técnico establece la distribución de las bandas de frecuencia en las que emitirán los diferentes canales, determina el despliegue por fases de cobertura, así como los canales radioeléctricos para las redes estatales y autonómicas con capacidad para efectuar desconexiones autonómicas y provinciales.

**PLATAFORMA DE TELEVISIÓN**: Operador de televisión que, a través de una marca comercial que lo identifica ante los usuarios, ofrece a éstos un conjunto de canales de televisión y/o de servicios interactivos.

**PREMIUM**: Canal de televisión o paquete de canales, de carácter especial por lo atractivo de su contenido, que se ofrecen a quienes ya son abonados al paquete básico de una plataforma de televisión mediante un precio específico.

**PRESTADOR DEL SERVICIO DE COMUNICACIÓN**: (ver OPERADOR DE TELEVISIÓN).

**PRIME TIME**: Banda de programación de mayor consumo de televisión. Transcurre entre las 21:00 horas y las 0:00 h.

**PROGRAMA**: El término *programa* en el ámbito de la TDT equivale a lo que hoy se conoce por CANAL DE TELEVISIÓN.

**PROGRAMA DE TELEVISIÓN**: Organización secuencial en el tiempo de contenidos audiovisuales, puesta a disposición del público de forma independiente, bajo la responsabilidad de una misma persona y dotada de identidad e imagen propias.

**PROGRAMACIÓN**: Labor de coordinar, concatenar y unir diferentes espacios televisivos de distintos géneros y duraciones irregulares para formar un todo único y con sentido exclusivo de personalidad propia en la idea y concepto fundacional de la cadena.

**PROYECTO DE TRANSICIÓN**: Actividades de encendido y apagado que se definen sobre una AT (ÁREA TÉCNICA) o una/varias UAE(s) (UNIDADES DE APAGADO Y ENCENDIDO) manteniendo el control del avance a la TDT.

**PUBLICIDAD TELEVISIVA**: Toda forma de mensaje que se televisa a cambio de una remuneración o contraprestación similar, o bien con fines de autopromoción por parte de una empresa pública en relación con una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con objeto de promocionar, a cambio de una remuneración, el



suministro de bienes o prestación de servicios, incluidos bienes inmuebles, derechos y obligaciones.

**PVR:** *Personal Video Recorder*. Receptores que disponen de disco duro para la grabación de contenidos en formato digital (vídeo, audio, datos).

## Q

**QRP** (*Quality Rating Points*): Medida cualitativa que permite determinar el alcance de un anuncio a un *target* específico.

## R

**RADIODIFUSIÓN TELEVISIVA:** Servicio de comunicación audiovisual ofrecido por un prestador del servicio de comunicación para el visionado simultáneo de programas de radio y televisión.

**RECEPTOR DIGITAL TERRESTRE:** Equipo doméstico utilizado en la recepción y decodificación de señales de TDT. Puede estar integrado en el televisor (IRD, *integrated receiver decoder*) o ser un elemento externo (STB, *Set Top Box*).

**RED DE FRECUENCIA ÚNICA** (SFN, *Single Frequency Networks*): Conjunto de estaciones radioeléctricas que permite cubrir una cierta zona del territorio, llamada zona de servicio, utilizando la misma frecuencia o canal radioeléctrico en todas las estaciones. Soportan la radiación con la misma frecuencia y modulación de la señal teniendo que estar sintonizados todos los transmisores. No permiten realizar desconexiones.

**RED DE RADIODIFUSIÓN:** Conjunto de estaciones de radiodifusión sonora o televisiva conectadas entre sí por cable coaxial, ondas, o línea de alambre, de forma que todas las estaciones puedan emitir el mismo programa, simultáneamente.

**RED MULTIFRECUENCIA** (RGN): Conjunto de estaciones radioeléctricas que permite cubrir una cierta zona del territorio, llamada zona de servicio, utilizando una frecuencia o canal radioeléctrico distinto en cada estación.

**RDSI:** Red Digital de Servicios Integrados. Combina tecnología de transmisión en red de voz, datos e imágenes. La forman líneas de teléfono especial con mayor ancho de banda (mayor capacidad de transmisión de datos).

**REEMISOR:** Conjunto de aparatos que reciben y remiten el programa difundido por otro emisor de radiodifusión.

**REJILLA:** (o PARRILLA DE PROGRAMACIÓN o PARRILLA) Gráfico en el que se distribuye la programación de una cadena por días de la semana y por franjas horarias.

**RESOLUCIÓN:** Medida expresada en número de puntos por pulgada, horizontal y verticalmente, de la nitidez de la imagen de una pantalla.

## S

**SEÑAL ANALÓGICA:** Señal continua, es decir, cuyos márgenes de variación pueden o no tener límites superior o inferior, pero la señal puede tomar cualquier valor dentro de estos límites. La mayor parte de las señales de mundo real son analógicas: el sonido, la luz...

**SEÑAL DIGITAL:** Señal digital discretizada, es decir, cuyos márgenes de variación de la señal tienen límites tanto superior como inferior y, además la señal no puede tomar cualquier valor entre dichos límites, sino sólo algunos concretos. El ejemplo más típico es el de una señal convertida a ceros y unos.

**SERVICIO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL:** Según el Anteproyecto de la Ley General de la Comunicación Audiovisual, se trata de los servicios de comunicación audiovisual aquellos cuya responsabilidad editorial corresponde a un prestador del servicio y cuya principal finalidad es proporcionar, a través de redes de comunicaciones electrónicas, programas y contenidos con objeto de informar, entretener o enseñar al público en general, así como emitir comunicaciones comerciales.

**SERVICIO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL A PETICIÓN:** Servicio de comunicación audiovisual no lineal, ofrecido por un prestador del servicio de comunicación para el visionado de programas en el momento elegido por el espectador y a petición propia sobre la base de un catálogo de programas seleccionado.

**SERVICIO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL EN ABIERTO:** Según el Anteproyecto de la Ley General de la Comunicación Audiovisual, es aquel cuya recepción es libre.

**SERVICIO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL CODIFICADO:** Según el Anteproyecto de la Ley General de la Comunicación Audiovisual, es aquel cuya recepción debe ser autorizada por el prestador.

**SERVICIO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL DE PAGO:** Según el Anteproyecto de la Ley General de la Comunicación Audiovisual, son aquellos servicios de comunicación audiovisual y servicios conexos que se realizan por el prestador del servicio de comunicación audiovisual a cambio de contraprestación del consumidor, que se puede realizar, entre otras, en la forma de suscripción, pre-pago o pago por visión directa, ya sea para visionar o escuchar canales, programas o paquetes de programas.

**SERVICIO DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS:** El prestado a cambio de una remuneración que consiste, en su totalidad o principalmente, en el transporte de señales a través de redes de telecomunicaciones o para la radiodifusión.

**SERVICIO DE TELEVISIÓN:** Servicio de telecomunicación en los que la comunicación se realiza en un solo sentido a varios puntos de recepción simultáneamente. La prestación en régimen de gestión indirecta de estos servicios requerirá concesión administrativa. Este concepto comprende la comunicación de programas entre personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que tengan por finalidad la emisión de televisión destinada al público. Por el contrario, no se incluyen en esta definición aquellos servicios de comunicación, prestados previa petición individual, cuya finalidad sea la aportación de elementos de información u otras prestaciones, como servicio de facsímil, bancos de datos electrónicos y otros servicios similares.

**SERVICIOS DE TELEVISIÓN AVANZADOS:** *Enhanced Broadcasting*. Suponen la distribución de aplicaciones junto con la programación audiovisual tradicional que permiten un modelo de interactividad que se desarrolla en el receptor del usuario, o interactividad local, sin requerir, por tanto, un canal de retorno con el proveedor de servicios.

**SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN:** Todo servicio prestado normalmente a cambio de una remuneración, a distancia, por vía electrónica y a petición individual de un destinatario de servicios.

**SERVICIOS DIGITALES ADICIONALES:** Son aquellos que junto al servicio de televisión por ondas, permiten a los operadores prestar servicios como vídeo bajo demanda, correo electrónico, internet, juegos interactivos, etc.

**SERVICIOS INTERACTIVOS:** *Interactive Broadcasting*. Contenidos asociados o no a la programación tradicional en los que el televidente a través de su mando a distancia puede participar aportando, modificando o eligiendo el contenido final. Requieren un canal de retorno para la comunicación con el proveedor de servicios.

**SET-TOP BOX (STB):** Receptor de Televisión Digital Terrestre externo

**SHARE:** (o CUOTA DE PANTALLA). Término utilizado en la medición de la audiencia televisiva que expresa el porcentaje de espectadores que se atribuye a una cadena o programa sobre el total de personas que ven la televisión en un determinado periodo de tiempo.

**SÍMBOLO CORPORATIVO:** Es la Imagen visual de la identidad corporativa de la empresa, que normalmente va acompañada del logotipo.

**SIMULCAST:** *Simultaneous Broadcast*. Distribución simultánea de los mismos contenidos televisivos por dos vías o tecnologías diferentes, con la TDT se ha producido la transmisión de la misma señal de televisión en analógico y digital.

**SINERGIA:** Es el concurso de dos o más elementos de un sistema para realizar una misma función.

**SINFÍN:** Elemento de continuidad que puede ser repetido en *loop* y que suele servir como ajuste de la programación, por ejemplo en las desconexiones locales de la televisión pública nacional.

**SMART CARD:** Tarjeta inteligente. En televisión, tarjeta con un circuito integrado incluido que es capaz de almacenar los datos necesarios para descifrar las claves de descryptación que le llegan codificadas al receptor. Otras de sus principales funciones son recibir y almacenar los permisos que posee el usuario para acceder a servicios audiovisuales.

**SPOT:** Tipología de publicidad de diferente duración que se emite bien entre distintos programas, bien entre los intermedios de un mismo programa y es empleado para cualquier producto siempre que la reglamentación vigente lo permita.

**SOBREIMPRESIÓN:** Tipología de publicidad que supone una impresión de unos 6 segundos de duración que habitualmente se presenta en las retransmisiones deportivas, en la cual de una forma estática, figura el nombre de una determinada empresa, bien por sí sola o junto a alguno de sus productos.

**SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN:** Estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y Administración Pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera.

**STREAMING:** Principio básicamente utilizado en el envío de contenidos en directo o en ligero diferido. Permite la lectura de un flujo de audio/video, a medida que está siendo difundido. Se opone a la difusión por telecarga, que necesita recuperar el conjunto de datos de una parte o de un extracto de video, antes de poderlo ver o escuchar.

**SWITCH OFF:** Final de las operaciones de la televisión analógica. Desconexión, apagón analógico.

## T

**TARIFA PLANA:** Sistema de pago por el uso de un servicio mediante una cuota fija. Su opuesto es el pago por uso o visión.

**TARGET:** Público concreto que tiene cada cadena o programa diversificado por las categorías sociológicas de sexo, edad, lugar de residencia y clase socioeconómica.

**TELÉFONO MÓVIL:** Teléfono portátil sin hilos conectado a una red celular y que permite al usuario su empleo en cualquier lugar cubierto por la red, normalmente dispersa por todo el territorio en el que opera la compañía, que puede ser todo el país.

**TELETEXTO:** Sistema de transmisión de textos y gráficos mediante ondas hertzianas aprovechando una codificación en la señal televisión mediante la utilización de un código digital.

**TELETIENDA:** Publicidad de acción directa en la que el anunciante busca una respuesta rápida a su anuncio con el objeto de vender un determinado producto, facilitando un número de teléfono o una dirección.

**TELEVENTA:** Radiodifusión televisiva de ofertas directas al público con miras al suministro de bienes o la prestación de servicios, incluidos los bienes inmuebles, los derechos y las obligaciones, a cambio de una remuneración.

**TELEVISIÓN:** Según la Ley 25/1994, de 12 de julio, es la emisión primaria, con o sin cable, por tierra o por satélite, codificada o no, de programas televisados destinados al público.

**TELEVISIÓN DIGITAL (TD o DTV):** Sistema de televisión que utiliza la tecnología digital para la transmisión de imagen y sonido.

**TELEVISIÓN DE BAJA DEFINICIÓN:** Sistema de televisión que funciona con menos de 200 líneas de exploración por imagen. Sus siglas en inglés son LDTV.

**TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE (TDT):** Plataforma de televisión digital cuya transmisión se realiza por sistemas de radiodifusión terrenos, es decir, con antenas situadas en la superficie de la tierra.

**TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE EN MOVILIDAD:** Sistema técnico que permite la recepción de señales de la TDT en dispositivos móviles, conectados o no.

**TELEVISOR LCD** (*Liquid Crystal Display*, Pantalla de cristal líquido): Sistema eléctrico de presentación de datos formado por 2 capas conductoras transparentes y en medio un material especial cristalino (cristal líquido) que tiene la capacidad de orientar la luz a su paso.

**TELEVISOR PDP** (*Plasma Display Panel*): La tecnología PDP usa una matriz de celdas de plasma de gas diminutas, a diferencia del cristal líquido empleado por los televisores LCD. Estas celdas generan luz cuando están cargadas con electricidad y crean imágenes. Alcanzan un contraste y luminosidad excelentes, así como una amplia gama de colores

**TELEVISOR TFT** (*Thin film transistor*, transistor de película fina): Tipo especial de transistor de efecto de campo construido depositando finas películas sobre contactos metálicos, capa activa semiconductor y capa dieléctrica. La aplicación más conocida de los TFT son las pantallas de visualización planas de LCD, en las cuales cada píxel se controla mediante uno a cuatro transistores. La tecnología de TFT proporciona la mejor resolución de todas las técnicas *flat-panel*, pero es también la más costosa. Las pantallas de TFT a veces se llaman LCD de matriz activa.

**TERMINAL:** Dispositivo *hardware* usado para introducir o mostrar datos de una computadora.

**T-GOVERNMENT:** Proyecto en el que se ofrece la posibilidad de acceder a los servicios de la Administración a través de un receptor de televisión digital con capacidades interactivas.

**TNS:** Taylor Nelson Sofres. Empresa líder en investigación de mercados y opinión en España. Entre los servicios que ofrece se encuentran el panel de audiencias en televisión, los paneles de consumidores o un amplio abanico de soluciones para realizar investigación Ad-Hoc en áreas como la Marca, la Publicidad, la Innovación o la Gestión de los *Stakeholders* entre otras. TNS es además uno de los principales investigadores de la opinión pública a través de su división TNS Demoscopia.

**TRANSMODULACIÓN:** Proceso por el cual la señal se transforma de la forma más efectiva posible con el objeto de adaptar esa señal al cableado que exista en la casa.

**TRANSPONDEDOR:** Reemisor embarcado a bordo de los satélites, cuya función es retransmitir las señales recibidas de la estación de subida hacia una parte precisa del globo.

**TV DE PAGO:** Modalidad de televisión en la que es necesario pagar una cuota para acceder a contenidos determinados.

## U

**UHF:** *Ultra High Frequencies*. Banda de frecuencias comprendidas entre 300 y 3000 MHz. En esta banda se encuentran los canales de televisión (numerados del 21 al 69).

**UMTS:** *Universal Mobile Telecommunications System*. Estándar de telefonía móvil celular de banda ancha y alta velocidad. Sistema de tercera generación destinado a sustituir al GSM.

**UNIDAD DE APAGADO Y ENCENDIDO (UAE):** Agrupación de parte(s) de área(s) técnica(s) que desde un punto de vista sociocultural se consideran una unidad.

**UNIVERSALIZACIÓN DE LA COBERTURA:** Actuaciones para generar cobertura en las zonas actualmente en sombra (actuaciones posteriores, en su caso, a la ejecución del Plan Nacional de Transición).

**UNIVERSO:** Conjunto total de individuos, de hogares o de otros colectivos que sirve como referencia en los trabajos de investigación de mercados para determinar mediciones de una serie de indicadores o variables.

**USB** (*Universal Serial Bus*. Bus serie universal): Estándar de bus serie para conectividad entre ordenadores y periféricos, desarrollado por el *USB Implementers Fórum*.

## V

**VELOCIDAD DE TRANSMISIÓN:** Cantidad de datos que puede ser enviada en un periodo de tiempo determinado a través de un circuito de comunicación dado. Se mide

en bit/s o, más habitualmente, en sus múltiplos. El término “ancho de banda” se utiliza a veces como equivalente, aunque es más correcto usar “velocidad de transmisión”.

**VHF:** *Very High Frequencies*. Banda de frecuencias comprendidas entre 30 y 300 MHz.

**VoD:** *Video On Demand*. Video Bajo Demanda. Técnica de difusión de contenidos de video digitales y bidireccionales (interactivos) ofrecidos o vendidos por los operadores a través de los cuales tras una petición concreta del usuario se pone a su disposición inmediata un servicio audiovisual.

## W

**WEB** (o WWW, *World Wide Web*): Sistema de servidores de internet que soporta documentos HTML.

**WEB 2.0:** Término acuñado para referirse a la segunda generación de *web* basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como redes sociales, blogs o wikis. Se puede definir como la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la *web* enfocadas al usuario final.

**WEBCASTING:** Difusión de contenidos de audio y video a través de internet.

**WEB TV:** Sistema que permite la navegación por internet a través del televisor convencional.

## X

**xDSL:** *Any Digital Subscriber Line*. Tecnologías de transmisión que permiten que el bucle de abonado transporte hasta decenas de megabits por segundo.

## Z

**ZAPPING:** Cambio rápido de canal cuando llega la publicidad, ya sea en los diferentes cortes que un canal efectúa en los espacios televisivos o bien entre los espacios propiamente dichos.

**ZIPING:** Acelerar el paso de las imágenes en la pantalla cuando se ve un programa de televisión previamente grabado a través del vídeo, con motivo de la aparición en la misma grabación de un bloque de publicidad.

## ANEXO 3: ÍNDICE DE GRÁFICOS

### INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 1: Matriz DAFO, tipo 2x2.....	17
---------------------------------------	----

### PRIMERA PARTE: ESTADO DE LA CUESTIÓN LA TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE EN ESPAÑA

Gráfico 2: Evolución del total de horas de emisión de las cadenas de televisión.....	29
Gráfico 3: Evolución anual del número de operadores en emisión.....	29
Gráfico 4: Audiencia media del programa líder de cada año 1988-2008.....	30
Gráfico 5: Evolución del número de abonados de Digital + (2003-2008) (miles).....	33
Gráfico 6: Comparativa de la cuota de pantalla del total de las cadenas terrestres y de los operadores de pago (noviembre, 2008).....	37
Gráfico 7: Comparativa de parámetros de servicios de distribución de video digital.....	39
Gráfico 8: Previsión de fecha de apagado analógico de la TDT en Europa.....	43
Gráfico 9: Comparativa de las características de las plataformas de televisión digital.....	45
Gráfico 10: Esquema general de emisión y transmisión de la TDT.....	47
Gráfico 11: Uso del espectro radioeléctrico en la transmisión de televisión analógica vs. digital.....	51
Gráfico 12: Cambios en las estrategias de los canales TDT (2005-2008).....	63
Gráfico 13: Modelo estratégico de programación llevado por los canales TDT 2007-2008.....	64
Gráfico 14: Coste medio de los descodificadores externos (2005-2009) (euros).....	66
Gráfico 15: Ejemplo de servicios interactivos básicos.....	70
Gráfico 16: Ejemplo de servicios interactivos avanzados.....	70
Gráfico 17: Entornos <i>web</i> de RTVE, Antena 3, laSexta y Cuatro con servicios de televisión a la carta.....	82
Gráfico 18: Visitantes únicos a <i>web</i> de radiodifusores principales (población > 2 años) (miles).....	83
Gráfico 19: Fases de cobertura en la implantación de la TDT (España).....	84
Gráfico 20: Disponibilidad de aparatos de televisión en los hogares (UE-27).....	84
Gráfico 21: Equipamiento TIC en los hogares (España, 2006-2009) (% hogares).....	85
Gráfico 22: Dispositivo utilizado para la conexión a internet (España, 2009).....	87
Gráfico 23: Fases de cobertura establecidas (% de población).....	90
Gráfico 24: Población con Cobertura TDT (julio, 2009).....	91
Gráfico 25: Comparativa de mapa de cobertura de TDT en España (julio 2007, diciembre 2008, mayo 2009).....	92
Gráfico 26: Comparativa de la cobertura TDT en Europa.....	93
Gráfico 27: Centros necesarios para ampliación de cobertura.....	93
Gráfico 28: Edificios con antena colectiva preparada para la recepción de la TDT (% edificios).....	96
Gráfico 29: Evolución de edificios con antena preparada para recibir TDT (miles y acumulado).....	96
Gráfico 30: Número de intervenciones trimestrales (contabilizando instalaciones ICT) (miles).....	97
Gráfico 31: Evolución del acumulado de ventas de sintonizadores TDT y desglose mensual (miles).....	100
Gráfico 32: Venta anual acumulada de sintonizadores TDT (miles de unidades).....	101
Gráfico 33: Ventas mensuales de sintonizadores TDT según tipología (miles de unidades).....	102
Gráfico 34: Sintonizadores vendidos en Europa (millones de unidades).....	103
Gráfico 35: Ventas de sintonizadores con MHP, con disco duro y según número de sintonizadores.....	103
Gráfico 36: Comparativa de penetración de la TDT (vivienda principal).....	105
Gráfico 37: Penetración de la TDT en los hogares.....	106



Gráfico 38: Porcentaje de hogares con acceso a TDT.....	107
Gráfico 39: Porcentaje de hogares con acceso a TDT. ....	108
Gráfico 40: Penetración de la TDT en los hogares vs. sintonizadores vendidos.....	109
Gráfico 41: Penetración de TDT en países europeos (% de hogares). ....	110
Gráfico 42: Evolución del número de hogares del Panel de Audiencias.....	111
Gráfico 43: Evolución del tipo de audiencia y espectador.....	113
Gráfico 44: Horas dedicadas a cada medio durante una semana normal en usuarios entre 16 a 24 años (España, 2004 vs. 2008).....	114
Gráfico 45: Influencia de internet en el tiempo dedicado a ver la televisión.....	114
Gráfico 46: Evolución de la cuota de pantalla de las cadenas (1993-2006).....	116
Gráfico 47: Evolución anual del <i>zapping</i> , número de sesiones (1992-2008).....	116
Gráfico 48: Minutos de visionado de televisión (1993-2008).....	117
Gráfico 49: Consumo medio diario de TDT por persona (minutos).....	118
Gráfico 50: Evolución de la cuota de pantalla de la TDT.....	119
Gráfico 51: Evolución de la cuota de pantalla por medio de distribución.....	119
Gráfico 52: Contacto medio diario de la TDT (millones de individuos).....	120
Gráfico 53: Perfil de audiencia TDT según género (2007-2009).....	120
Gráfico 54: Perfil de audiencia TDT según edad (2007-2009).....	121
Gráfico 55: Cuota de pantalla TDT sobre Total Tv según tipo de canal (2006-2009).....	121
Gráfico 56: Cuota de pantalla de los tipos de canales sobre Total TDT (diciembre 2009)....	122
Gráfico 57: Cuota de pantalla canales TDT sobre Total TDT (diciembre 2009).....	122
Gráfico 58: Principales motivos para acceder a la TDT (según usuarios).....	124
Gráfico 59: Respuesta sobre la fecha de cese analógico (2008).....	129
Gráfico 60: Tendencia de los principales atributos referidos a la TDT (2006-2008).....	131
Gráfico 61: Principales alicientes para instalar la TDT (2006-2008).....	131
Gráfico 62: Nivel de conocimiento de la TDT (noviembre 2009).....	132
Gráfico 63: Máxima exposición a la TDT (noviembre 2009).....	132
Gráfico 64: Antenización (hipótesis más favorable vs. hipótesis conservadora) (nov,2009)...	133
Gráfico 65: Promedio de equipamiento TDT en el hogar (noviembre 2009).....	133
Gráfico 66: Distribución múltiplex nacionales tras el RD 2169/1998.....	139
Gráfico 67: Consorcios presentados al concurso público para la adjudicación de licencia de televisión digital nacional.....	143
Gráfico 68: Distribución de los múltiplex nacionales el 30 de noviembre de 2005.....	153
Gráfico 69: Trabajos realizados en torno a la TDT en el año 2005.....	154
Gráfico 70: Principales actividades desarrolladas en torno a la TDT (desde nov. 2005).....	155
Gráfico 71: Calendario de despliegue de la TDT.....	156
Gráfico 72: Identificación de los 90 Proyectos de Transición del PNT-TDT.....	156
Gráfico 73: Resumen del calendario de apagado de la televisión analógica.....	157
Gráfico 74: Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 30 de junio o antes.....	158
Gráfico 75: Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 15 de julio.....	159
Gráfico 76: Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas el 22 de julio.....	159
Gráfico 77: Proyectos Técnicos de la Fase I que cesaron las emisiones analógicas en octubre.....	160
Gráfico 78: Ejemplo de puntos informativos fijos y móviles (Fase I).....	162
Gráfico 79: Evolución del equipamiento TDT (Fase I).....	163
Gráfico 80: Evolución del equipamiento TDT (Fase II).....	165
Gráfico 81: Evolución de la deuda de RTVE 1990-2004 (millones de euros).....	170
Gráfico 82: Marcas creadas en Italia para la tv de pago y para la tv interactiva y de pago....	177
Gráfico 83: Abonados a la televisión de pago en España (2000-2T 2009).....	180
Gráfico 84: Motivos por los que el hogar no posee televisión de pago.....	181
Gráfico 85: Fase 2 de transición digital: migración de emisiones en canal 61-69 a 21-60.....	183

Gráfico 86: Evolución histórica de la alta definición.....	191
Gráfico 87: Identificativos HD promovidos por EICTA.....	193
Gráfico 88: Contexto de actuaciones del Plan Avanza.....	199
Gráfico 89: Presupuesto medio anual para el desarrollo del Plan Avanza (miles de euros)...	202
Gráfico 90: Estructura orgánica de Impulsa TDT.....	204
Gráfico 91: Composición del Comité Ejecutivo de Impulsa TDT.....	204
Gráfico 92: Ejemplo de acciones del Plan de Comunicación de Soria TDT.....	210
Gráfico 93: Comparativa de la evolución de la implantación de la TDT en Soria TDT vs. Nacional (noviembre 2006-marzo 2008).....	211
Gráfico 94: Evolución de la adecuación de las antenas para la recepción de la TDT.....	212
Gráfico 95: Evolución de la penetración de la TDT.....	212
Gráfico 96: Aplicaciones desarrolladas en el Proyecto T-Govern.....	217
Gráfico 97: Eventos programados por los operadores por mes.....	221
Gráfico 98: Total eventos comprados a cada operador por mes.....	222
Gráfico 99: Total eventos “vistos” de cada operador por mes.....	222
Gráfico 100: Modelo seguido por el proyecto TDT.Com.....	224
Gráfico 101: Resumen de las campañas publicitarias realizadas por el MITyC sobre TDT...	228
Gráfico 102: Resumen campañas publicitarias realizadas por Impulsa TDT sobre TDT.....	231
Gráfico 103: Folletos informativos en poblaciones del Grupo A del PTN-TDT (2008).....	232
Gráfico 104: Evolución de la oferta de canales nacionales de TDT (2005-2010).....	234
Gráfico 105: Distribución de los multiplex nacionales tras el cese definitivo de las emisiones analógicas.....	240

## SEGUNDA PARTE: ESTUDIO PROSPECTIVO POR MEDIO DE UN MÉTODO DELPHI APLICADO A EXPERTOS

Gráfico 106: Composición de la muestra de expertos según sector.....	247
Gráfico 107: Composición de la muestra de expertos según ámbito.....	248
Gráfico 108: Composición de la muestra de expertos según comunidad autónoma donde realiza su actividad.....	248
Gráfico 109: Composición de la muestra de expertos según años de experiencia.....	249
Gráfico 110: Composición de la muestra de expertos según edad.....	249
Gráfico 111: Composición de la muestra de expertos según formación.....	250
Gráfico 112: Perfil de expertos participantes en la investigación.....	251
Gráfico 113: Cuestionario Delphi en entorno <i>web</i> (Ronda 1) (vista parcial).....	255
Gráfico 114: Cuestionario Delphi en entorno <i>web</i> (Ronda 2) (vista parcial).....	256
Gráfico 115: Tipo de consenso final adquirido.....	300
Gráfico 116: Resultado confirmación/refutación final obtenido.....	301
Gráfico 117: Análisis de los valores de dispersión finales.....	301
Gráfico 118: Resultado de preguntas de alusión indirecta a Veo Televisión.....	303
Gráfico 119: Resultado de preguntas de alusión directa a Veo Televisión.....	305

## TERCERA PARTE: VEO TELEVISIÓN, TDT SIN EXPERIENCIA ANALÓGICA

Gráfico 120: Ficha empresarial Veo Televisión, S.A.....	312
Gráfico 121: Principales hitos de Veo Televisión, S.A. (2000-2009).....	312
Gráfico 122: Grandes grupos mediáticos familiares con influencia en España.....	316
Gráfico 123 Composición accionarial de Veo Televisión (2006).....	319
Gráfico 124: Composición accionarial de Veo Televisión (2007).....	320
Gráfico 125: Composición accionarial de Veo Televisión (2008).....	321
Gráfico 126: Distribución del multiplex 66 en la actualidad.....	331
Gráfico 127: Distribución de flujos de en los canales de Veo Televisión, S.A.....	332
Gráfico 128: Accionistas que integran el pacto de <i>RCS Mediagroup</i> .....	334
Gráfico 129: Estructura empresarial simplificada de Unidad Editorial (2009).....	338
Gráfico 130: Modelo multisoprote de Unidad Editorial.....	339
Gráfico 131: Cuenta de Pérdidas (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros).....	342

Gráfico 132: Total gastos de explotación (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros)..	343
Gráfico 133: Ingresos de explotación (Veo Televisión, S.A., 2002, 2005-2008) (euros).....	343
Gráfico 134: Detalle de algunas partidas de las Cuentas de explotación de las cadenas privadas de Televisión (Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco y Sogecable, S.A.) (1998- 2007) (miles).....	344
Gráfico 135: El panorama del sector televisivo en España.....	346
Gráfico 136: Logosímbolo Veo Televisión (2000-2004).....	350
Gráfico 137: Algunos logosímbolos con colores RGB ( <i>Sony Entertainment Television</i> , <i>Telefê</i> , <i>Teletoledo</i> , <i>RTI</i> y <i>TDT</i> ).....	350
Gráfico 138: Logosímbolo Veo Televisión (2005-2007).....	351
Gráfico 139: Algunos logosímbolos en los que se emplea el diseño de un ojo (CBS, Canal 10, Red Bandeirantes, Televisa, Endemol, BTV, Punto de Venta, TDT).....	352
Gráfico 140: Visualización de la “mosca” de emisión en Veo Televisión y SET en Veo (2005-2007).....	352
Gráfico 141: Ejemplos de desarrollos de piezas de continuidad (cortinilla, ráfaga de inicio, cierre de autopromoción y bucle fin de emisión) (Veo Televisión, 2005-2007)	353
Gráfico 142: Página <i>web</i> <a href="http://www.veo.es">www.veo.es</a> (2005-2007).....	354
Gráfico 143: Logosímbolo Veo Televisión (2008).....	354
Gráfico 144: Visualización de la “mosca” de emisión en Veo Televisión (2008).....	355
Gráfico 145: Ejemplos de desarrollos de piezas de continuidad (Veo Televisión, 2008).....	355
Gráfico 146: Logosímbolo (Veo7, 2009).....	356
Gráfico 147: Visualización de la “mosca” de emisión y ejemplo autopromociones (Veo7, 2009).....	356
Gráfico 148: Modificaciones en los logotipos de Neox y Nova (2009).....	357
Gráfico 149: Página Veo7 en los diarios <i>El Mundo</i> , <i>Marca</i> y <i>Expansión</i> .....	357
Gráfico 150: Modificación en los logotipos del segundo canal de TDT de Telecinco (Telecinco Sport, Telecinco 2, La Siete).....	358
Gráfico 151: Logotipos de algunas cadenas autonómicas y locales que incluyen el 7.....	358
Gráfico 152: Inclusión de la forma oblicua en las piezas audiovisuales (Veo7. Septiembre, 2009).....	359
Gráfico 153: Visualización de la “mosca” de emisión y ejemplo de “publi-moscas” (Veo7. Septiembre, 2009).....	359
Gráfico 154: Código de colores (Veo7. Septiembre, 2009).....	360
Gráfico 155: Tipografía (Veo7. Septiembre, 2009).....	360
Gráfico 156: Ejemplo de elementos de continuidad (Veo7. Septiembre, 2009).....	361
Gráfico 157: Ejemplos de comunicación de Veo7 en otros medios de Unidad Editorial.....	361
Gráfico 158: Página <i>web</i> <a href="http://www.veo.es">www.veo.es</a> (marzo 2010).....	362
Gráfico 159: Reparto del tipo de producción por horas (total cadenas -excepto Cuatro y laSexta-, temp. 2005/06).....	370
Gráfico 160: Reparto del tipo de producción por programas (total cadenas -excepto Cuatro y laSexta-, temp. 2005/2006).....	371
Gráfico 161: Tipo de producción de los programas de Veo Televisión (2006-2009)(nºhoras)	372
Gráfico 162: Tipo de producción de los programas de Veo Televisión (2006-2009)(%horas)	373
Gráfico 163: Reparto de contenidos por género (TVE 1, La 2, Telecinco, Cuatro y laSexta, 2008).....	377
Gráfico 164: <i>Ranking</i> de los 20 programas más vistos (TVE 1, La 2, Telecinco, Cuatro y laSexta, 2008).....	378
Gráfico 165: Géneros de los programas de Veo Televisión (2006-2009) (% horas).....	380
Gráfico 166: Modelo de parrilla ( <i>Expansión TV</i> , 2000-2005).....	385
Gráfico 167: Resumen de la propuesta de programación del Plan de Negocio 2002-2005 (Veo Televisión).....	387
Gráfico 168: Modelo de parrilla semanal según Propuesta de programación (Plan de Negocio, 2002-2005).....	390
Gráfico 169: Primera parrilla de Veo Televisión (28 de noviembre a 4 de diciembre de	392

2005).....	
Gráfico 170: Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, del 1 al 7 de mayo de 2006).....	393
Gráfico 171: Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, del 8 al 14 de mayo de 2006).....	395
Gráfico 172: Modelo de parrilla con emisión 24 h (Veo Televisión, 30 octubre a 5 de noviembre de de 2006).....	397
Gráfico 173: Modelo de parrilla semana de 8:00 a 15:45 h (Veo Televisión, 2007).....	399
Gráfico 174: Modelo de parrilla semana de 15:45 a 8:00 h (Veo Televisión, 2007).....	401
Gráfico 175: Modelo de parrilla semanal. (Veo Televisión, enero-septiembre 2008).....	404
Gráfico 176: Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, septiembre 2008-marzo 2009)...	408
Gráfico 177: Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, abril-agosto 2009).....	410
Gráfico 178: Modelo de parrilla semanal (Veo Televisión, septiembre-diciembre 2009).....	412
Gráfico 179: Posicionamiento de los canales informativos de TDT (diciembre 2009).....	415
Gráfico 180: Cercanía relativa de los grupos a Veo7 e Intereconomía TV.....	418
Gráfico 181: Demandas de mejoras en Veo7.....	418
Gráfico 182: Evolución mensual de audiencia acumulada por cadenas TDT (2009) (miles)..	420
Gráfico 183: <i>Ranking</i> de los programas más vistos de Veo Televisión (diciembre, 2009).....	421
Gráfico 184: Cuota de pantalla de Veo Televisión respecto a la TDT.....	422
Gráfico 185: Cuota de pantalla por ámbitos (Veo Televisión, diciembre, 2009).....	422
Gráfico 186: Evolución de la cuota de pantalla por franjas (Veo Televisión, 2007-2009).....	423
Gráfico 187: Aportación por franjas (cadenas TDT, diciembre 2009).....	424
Gráfico 188: Aportación por franjas días laborables (Veo Televisión, 2007-2009).....	425
Gráfico 189: Aportación por franjas sábado y domingo (Veo Televisión, 2007-2009).....	425
Gráfico 190: Curva minuto a minuto laborables vs. fin de semana (Veo Televisión, diciembre 2009).....	426
Gráfico 191: Perfil de audiencia según género, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009)..	426
Gráfico 192: Mapa de posicionamiento según sexo y edad ( <i>simulcast</i> y TDT, diciembre, 2009).....	427
Gráfico 193: Perfil de audiencia según edad, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009).....	428
Gráfico 194: Perfil de audiencia según clase social, TDT vs. Veo Televisión (diciembre, 2009).....	428
Gráfico 195: Mapa de posicionamiento según clase social y edad ( <i>simulcast</i> y TDT, diciembre, 2009).....	429
Gráfico 196: Mapa de posicionamiento de programas según sexo social y edad (Veo Televisión, diciembre, 2009).....	429
Gráfico 197: Inversión publicitaria en los medios en España (enero a septiembre 2008 vs. Enero a septiembre 2009) (millones de euros).....	432
Gráfico 198: Inversión real estimada Televisión (2008-2003) (millones).....	434
Gráfico 199: Inversión publicitaria televisiones nacionales y autonómicas (2008) (millones)	434
Gráfico 200: Tipología de la publicidad en los canales TDT (2008) (minutos de publicidad)	435
Gráfico 201: Tipología de la publicidad emitida por Veo Televisión (2008) (minutos de publicidad).....	436
Gráfico 202: Evolución de la eficacia publicitaria en televisión.....	438
Gráfico 203: Principales ingresos de Veo Televisión (2007-2008).....	446
Gráfico 204: Organigrama Dirección General Adjunta de Producción (Veo Televisión, 2002-2005).....	449
Gráfico 205: Organigrama de una cadena de televisión privada.....	450
Gráfico 206: Organigrama de Veo Televisión (2005-2007).....	450
Gráfico 207: Organigrama de la Dirección de Producción y Emisiones de Veo Televisión (2005-2007).....	454
Gráfico 208: Formación de los trabajadores de Veo Televisión (2007).....	455
Gráfico 209: Equipo y funciones de las áreas de la Dirección de Producción y Emisiones (Veo Televisión, 2005-2007).....	458
Gráfico 210: Organigrama de relaciones internas (Dirección de Producción y Emisiones, Veo Televisión, 2005-2007).....	459

Gráfico 211: Organigrama de relaciones externas (Dirección de Producción y Emisiones, Veo Televisión, 2005-2007).....	459
Gráfico 212: Distribución de personal de Veo Televisión en empresas de Unidad Editorial (2005).....	460
Gráfico 213: Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Veo Televisión [v.2.0] (Plan de Negocio 2002-2005).....	463
Gráfico 214: Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Veo Televisión (2005-2007)....	469
Gráfico 215: Distribución de equipos técnicos de Veo Televisión en empresas de Unidad Editorial (2008).....	471
Gráfico 216: Arquitectura Técnico Funcional del Centro de Producción (2008-actualidad).....	475
Gráfico 217: Posibilidades de explotación del múltiplex de Veo Televisión tras el apagón analógico.....	487
Gráfico 218: Definición de las áreas de análisis externo (DAFO, Veo Televisión).....	490
Gráfico 219: Definición de las áreas de análisis interno (DAFO, Veo Televisión).....	498
Gráfico 220: Matriz DAFO, Veo Televisión.....	507

## **ANEXO 4: CARTA INVITACIÓN EXPERTOS (MÉTODO DELPHI)**



Estimado Sr.:

Por medio de la presente le invitamos a participar como experto en un estudio empírico sobre la implantación de la Televisión Digital Terrestre en España y el desarrollo de un modelo televisivo.

Este proyecto de investigación forma parte de la tesis doctoral en Ciencias de la Información que actualmente curso en la Universidad Complutense de Madrid, bajo la dirección del Catedrático D. Hipólito Vivar, y que lleva por título: “Un modelo de desarrollo de TDT en España: el caso de Veo Televisión”.

Este estudio se dividirá en tres etapas:

- Fase 1: Elección de los expertos.
- Fase 2: Lanzamiento de los cuestionarios.
- Fase 3: Análisis de los resultados obtenidos.

Su participación consistirá, en primer lugar, en registrar sus datos personales para que se le asigne un número de experto (Fase 1) y, a continuación, se le pedirá que conteste en línea a las preguntas del estudio (Fase 2). En la tercera fase del estudio, de revisión de resultados, se le solicitará que confirme o refute las opiniones del resto de expertos. Finalmente, se le remitirá un resumen con los principales resultados de la investigación. Su nombre aparecerá, si así lo desea, en la publicación bajo el epígrafe “experto consultado en la realización de la encuesta”, pero no se reflejarán, de ninguna forma, las opiniones individuales de cada experto.

Agradeciendo de antemano su colaboración, quedo a su disposición para cualquier aclaración adicional que precise.



## ANEXO 5: FORMULARIO PARA LA ASIGNACIÓN DE CÓDIGO EXPERTO (MÉTODO DELPHI)



Código: EX-

**Investigación: “Un modelo de desarrollo de TDT en España: el caso de Veo Televisión”.**

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad:            25-30            31-35            36-40            41-45            46-50            51-60            Otra

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### Formación Académica

Titulación: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Postgrado: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Otros estudios: \_\_\_\_\_

### Experiencia profesional

Sector al que pertenece:    Televisión            Universidad            Administración            Otros \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Empresa:: \_\_\_\_\_

Responsabilidades principales: \_\_\_\_\_

---

Experiencia profesional (años):                    3-5            6-10            11-16            17-25            +25

Experiencia profesional en televisión (años):    3-5            6-10            11-16            17-25            +25

Firma del Experto: \_\_\_\_\_

Firma del Investigador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





## ANEXO 6: MODELO DE CUESTIONARIO (RONDA 1) (MÉTODO DELPHI)



**GRACIAS POR RELLENAR LA ENCUESTA**  
Sus opiniones serán recogidas y procesadas de forma  
anónima y global con la del resto de expertos.  
Este estudio sólo tiene finalidad académica.



### CUESTIONES GENERALES TDT

- 1- Valore los siguientes procesos realizados en el ámbito de la Televisión Digital Terrestre en España, de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo)

	Valoración
Proceso general de implantación de la TDT desde el año 2000 hasta la actualidad	
Conocimiento de la TDT por parte del espectador/usuario	
Actuación de la Administración pública	
Desarrollo de servicios interactivos	
Emisiones en HD	
Aprobación TDT pago	
Aprobación ley financiación Corporación TVE	
Alianza entre operadores de televisión	
Convergencia televisión-telecomunicaciones-Internet	
Desarrollo de la Sociedad de la Información a través del televisor	

- 2- Como experto en el sector audiovisual, usted considera que el apagado definitivo de la televisión analógica se producirá, según lo previsto, (marque con una x su opinión):

El 3 de abril de 2010	
Se adelantará	
Se retrasará	

### ESCENARIO TELEVISIVO

- 3- ¿Qué cree usted que supone el incremento de nuevos canales de televisión..., (marque con una x su opinión):

	Beneficia mucho	Beneficia	No influye	Perjudica	Perjudica mucho
...para el sector televisivo?					
...para la audiencia?					

- 4- Bajo su opinión como conocedor de la materia, ¿considera que los nuevos canales digitales llegarán a competir en igualdad de condiciones con los tradicionales?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	

En total desacuerdo	
---------------------	--

#### FINANCIACIÓN

- 5- A su juicio, ¿la viabilidad de todas las cadenas nacionales está garantizada en el nuevo escenario digital?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

- 6- Desde su punto de vista, ¿qué modelo de financiación estima que seguirán los radiodifusores nacionales? ... (marque con una x su opinión):

Modelos basados principalmente en la publicidad	
Se financiarán tanto con publicidad como con contenidos de pago	
Modelos basados principalmente en contenidos de pago	

#### GRUPOS DE COMUNICACIÓN

- 7- ¿Cómo valora usted que los grupos de comunicación consideren las cadenas de televisión en las que participan un elemento fundamental de sus estrategias multimedia y de convergencia de soportes? Valore de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo)

- 8- Valore según su criterio que los grupos de comunicación tiendan a generar sinergias a través de la creación empresas de servicios especializados (Ej.: proveedor de contenidos, prestación de servicios técnicos,...) de 1 a 5 (1 = muy negativo, 5 = muy positivo)

- 9- En su opinión, ¿las cadenas deben aprovechar el talento y los contenidos de otras empresas de su grupo?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

#### PROFESIONALES

- 10- Está usted de acuerdo con la afirmación de que la TDT propicia que se tienda a plantillas integradas por trabajadores jóvenes con poca experiencia complementadas por unos pocos más experimentados, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

- 11- En función de su amplio conocimiento del sector audiovisual, ¿considera que el perfil profesional de un trabajador de televisión debe ser polivalente y multidisciplinar?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

## CONTENIDOS

- 12- ¿Cree usted que la producción propia otorga “especial identidad” a cualquier cadena de Televisión?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

- 13- En su opinión, ¿los operadores deben mantener al menos un canal generalista?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

- 14- Ordene según su criterio la importancia de cada uno de los siguientes contenidos en una oferta de cadena generalista. Marque en cada tipología de contenidos un número del 1 al 10:

Información	
Cine	
Documentales	
Infantil	
Cultura/educativo	
Entretenimiento	
Música	
Deporte	
Ocio y aficiones	
Otros	

## ESCENARIO TRAS EL APAGADO ANALÓGICO

- 15- Como experto en la materia, valore los siguientes supuestos que podrían suceder tras el apagado analógico y el nuevo reparto de frecuencias...(marque con una x su opinión):

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en contra	No estoy de acuerdo	En total desacuerdo
...los radiodifusores nacionales tenderán a tematizar alguno de sus canales en función de los contenidos					
...los radiodifusores nacionales desarrollarán al menos un canal de pago					
...los radiodifusores nacionales desarrollarán al menos un canal en HD					
...los radiodifusores nacionales apostarán por servicios interactivos para aumentar su valor frente a la competencia					

#### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

16- ¿Considera usted que la posición de las cadenas en el mando del espectador es fundamental de cara a los niveles de audiencia?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

17- ¿Está de acuerdo en que la integración de las cadenas en grandes grupos multimedia ofrece importantes ventajas a su comunicación corporativa?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

18- ¿Bajo su opinión, la inversión técnica debe adecuarse al modelo de negocio de la cadena y ser versátil y escalable para un futuro con mayores necesidades?, (marque con una x su opinión):

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni estoy de acuerdo ni en contra	
No estoy de acuerdo	
En total desacuerdo	

<b>VEO TELEVISIÓN</b>
-----------------------

19- A continuación, juzgue bajo su experiencia el modelo televisivo llevado a cabo por Veo Televisión, marque con una x su opinión:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en contra	No estoy de acuerdo	En total desacuerdo
Veo Televisión tiene una oferta de contenidos interesante					
Veo Televisión está haciendo un gran esfuerzo por posicionarse en el mercado televisivo					
Veo Televisión está bien posicionada de cara al “encendido digital”					
El proyecto empresarial de Veo Televisión es interesante					
Veo Televisión es un modelo a seguir para las nuevas cadenas digitales					

20- Para finalizar, le rogamos realice cualquier observación, aclaración o sugerencia sobre el contenido de la presente encuesta o de cualquier asunto relacionado:

Observaciones:
----------------

<b>Le recordamos que este estudio tiene finalidad exclusivamente académica y en ningún caso será empleado en el ámbito privado o comercial.</b>
---

<b>Sus opiniones serán recogidas y procesadas de forma anónima y global con la del resto de expertos.</b>
---

<b>GRACIAS POR RELLENAR LA ENCUESTA</b>
---

Cuestionario realizado en colaboración con el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, Facultad de Ciencias de la Información, de la Universidad Complutense de Madrid.

